



**Mémoire de Master 2 Recherche en Economie du Travail et Gestion des Ressources Humaines**

**Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail**

**Années 2010-2011**

## **Les managers de proximité et les changements :**

Quels sont les difficultés, les rôles et les comportements des Chefs de groupe  
face aux changements organisationnels ?

**Le cas de RADIOLOGIX, Groupe Electronix**

**Nom de l'étudiant : Jérémy Vignal.**

**Nom du Directeur de recherche : M. Ewan Oiry.**



Au Professeur Didier Retour,  
A un Professeur passionné et passionnant...

A Dorine,  
Mon Soleil, ma Lune.

## **Remerciements.**

La rédaction d'un mémoire de recherche peut apparaître comme un travail individuel. En effet, le jeune chercheur est seul face à une « pile » d'ouvrages et d'articles à lire, seul face aux salariés pour mener ses entretiens, toujours seul face à son clavier d'ordinateur pour la phase ultime de rédaction. Or, il n'en est rien ; le travail de chercheur est bel et bien un travail « collectif » et « social ». Aussi, l'exercice des remerciements ne représente pas à mes yeux un passage obligé mais l'occasion de témoigner toute ma gratitude à celles et à ceux qui m'ont « donné à penser », qui m'ont aidé, soutenu, aiguillé... Bref, un immense merci à celles et à ceux qui m'ont permis de dépasser les difficultés inhérentes à un travail de recherche et qui ont rendu cette expérience moins douloureuse et même extrêmement plaisante.

Je tiens à remercier en premier lieu mon Directeur de mémoire, M. Ewan Oiry, Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée et Enseignant-chercheur au LEST. Travailler avec M. Ewan Oiry a été pour moi un honneur et un plaisir. Je le remercie pour ses conseils, sa disponibilité et l'envie qu'il a su me redonner lors de chacune de nos discussions.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique du LEST et tout particulièrement sa directrice, Mme Ariel Mendez, Professeur des Universités.

Un grand merci à Monsieur le RRH de l'entreprise RADIOLOGIX, pour m'avoir donné l'opportunité de faire mon terrain de recherche au sein du Groupe Electronix. Je le remercie pour sa disponibilité, sa bienveillance et la confiance qu'il a su me témoigner.

Je remercie aussi l'ensemble des salariés que j'ai pu rencontrer au sein de RADIOLOGIX et tout particulièrement Monsieur le Directeur industriel pour m'avoir mis dans les meilleures conditions pour mener mes entretiens.

Je remercie également « ma promo » et les doctorants du LEST : merci pour cette formidable année !

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille, ma moitié et mes ami(e)s pour un tas de raisons qui, si je devais les énumérer, nécessiteraient plus de mots que ceux utilisés pour la rédaction de mon mémoire.

## Résumé

*Alors que les organisations sont de plus en plus souvent confrontées à des problématiques de changements, le taux de réussite de leur mise en œuvre reste relativement faible. De par leur positionnement particulier dans l'organisation, les managers de proximité ont une incidence forte sur la réussite ou l'échec des changements. Or, la littérature consacrée aux changements ne traite que très peu de cette population. Les managers de proximité, que ce soit dans les recherches en sciences de gestion ou dans les discours des gestionnaires, sont alors souvent présentés comme des « vecteurs du changement », c'est-à-dire assurant de manière naturelle des missions de déploiement et de prescription du changement imposé par la Direction.*

*Ce mémoire a pour objectif d'interroger cette vision des managers de proximité 'vecteurs naturels du changement'. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative au sein d'une entreprise industrielle ayant connu ces quatre dernières années de nombreux et importants changements. Notre recherche repose pour l'essentiel sur la réalisation d'entretiens semi-directifs. L'analyse des entretiens nous a permis de mettre en évidence que les périodes de changements sont des périodes particulièrement difficiles pour les managers de proximité. En effet, en plus de devoir maintenir l'activité de leur(s) atelier(s), les managers de proximité doivent aussi effectuer des tâches se rapportant à la conduite du changement. Egalement, nos entretiens montrent que certains managers de proximité dépassent leurs rôles de 'vecteur du changement' et vont jusqu'à se positionner en tant qu'acteur du changement ayant une capacité de transformation du projet initial. Les entretiens menés avec leurs hiérarchiques permettent de donner un début d'explication au fait que la plupart des managers de proximité ont toutefois du mal à dépasser la seule logique Top-down dans la conduite du changement. En effet, aux dires de leurs hiérarchiques, les managers de proximité sont là essentiellement pour déployer le changement et pour le « vendre » auprès de leur(s) équipes. Enfin, notre étude révèle aussi une diversité et une complexité des attitudes et des comportements des managers de proximité face aux changements qui ne peuvent être réduits au schéma « pour » ou « contre » le changement. Aussi, ce mémoire propose une typologie des comportements des managers de proximité face aux changements tout en mettant en évidence certains éléments qui invitent à ne pas confondre la typologie et la réalité.*

# Sommaire

Introduction .....	9
I. Les managers de proximité et les changements : une analyse de la littérature.....	11
A. Les managers de proximité : de qui parlons-nous ? .....	11
1. Manager de proximité : un concept valise.....	11
2. Les Managers de proximité : une approche macroscopique. ....	13
3. Encadrement d'hier et encadrement d'aujourd'hui : « Des petits chefs aux managers de proximité ».....	15
4. Manager de proximité : un métier difficile. ....	17
B. L'étude des changements dans la littérature.....	20
1. Les changements : faits majeurs ou quotidiens des organisations ? .....	20
2. Conduire les changements organisationnels : pas de recette miracle mais des ingrédients indispensables.....	22
3. De la gestion à la conduite du changement. ....	24
4. Changements : Gare aux résistances. ....	25
C. Les managers de proximité face aux changements. ....	27
1. Définition du cadre conceptuel. ....	27
2. Emergence de la problématique. ....	31
3. Présentation des dimensions issues de la littérature.....	32
II. Une étude qualitative : Présentation de la méthodologie et du terrain de recherche.....	35
A. Une recherche qualitative sur un cas unique : études documentaires, observations non participantes et réalisation d'entretiens semi-directifs. ....	35
1. Que penser de la recherche à partir d'un cas unique en sciences de gestion ?.....	35
2. Les études documentaires.....	37
3. Les observations non participantes. ....	38
4. La réalisation d'entretiens semi-directifs. ....	39
a. Questions générales concernant l'entretien semi directif.....	39
i. L'entretien semi-directif : définition.....	39
ii. Définition du cas. ....	40
iii. L'échantillonnage. ....	40
b. Application de cette méthodologie à notre terrain de recherche.....	41
i. Présentation de notre cas et de notre échantillon. ....	41
ii. Présentation de nos guides d'entretien.....	43
iii. L'entretien semi-directif : entre directivité et souplesse.....	44
B. Présentation de notre terrain de recherche : l'entreprise RADIOLOGIX.....	45
1. Carte d'identité de l'entreprise RADIOLOGIX.....	45
2. Présentation des principaux éléments de contexte de l'entreprise RADIOLOGIX. ...	46
3. RADIOLOGIX : une entreprise en changements. ....	47
a. Des petits chefs aux managers de proximité. ....	47
b. Le Projet industriel.....	48
c. Focus sur le Lean manufacturing. ....	49
4. Voyage au centre de l'organisation de RADIOLOGIX : présentation de la Direction industrielle.....	49

III. Présentation des résultats : Retour sur les dimensions issues de la littérature. ....	50
A. Les périodes de changements accroissent les difficultés rencontrées par les Chefs de groupe. ....	50
1. Les difficultés habituelles rencontrées par les Chefs de groupe dans l'exercice de leur activité. ....	50
a. Des difficultés pour organiser leur activité quotidienne. ....	51
b. Des difficultés résultant de tensions et/ou de contradictions. ....	55
c. Des difficultés liées au volet managérial de leur activité. ....	56
d. Des difficultés résultant de leur position duale. ....	59
2. En périodes de changements, l' « homme du milieu » se retrouve entre le « marteau et l'enclume ». ....	58
3. Les périodes de changements font apparaître une nouvelle difficulté : conduire le changement et maintenir l'activité. ....	60
B. Des chefs de groupe qui restent largement prisonniers de leur rôle de vecteur du changement. ....	65
1. Les Chefs de groupe dans la conduite du changement : un rôle essentiellement Top-down. ....	66
2. Une capacité de transformation du changement limité. ....	69
C. Les positions des Chefs de groupe ne peuvent se réduire à « pour » ou « contre » le changement. ....	75
1. Proposition d'une nouvelle typologie des comportements des Chefs de groupe face aux changements. ....	77
2. Des discours qui nous invitent à dépasser le cadre trop rigide des typologies. ....	78
a. Les Chefs de groupe face aux changements : distinction entre le fond et la forme des changements. ....	78
b. Des Chefs de groupe en situation de dissonance cognitive. ....	82
c. L'attitude et le comportement des Chefs de groupe peuvent évoluer au cours du changement. ....	86
Conclusion. ....	89
Bibliographie. ....	92
Annexes. ....	98
Présentation des guides d'entretien. ....	99
Présentation des entretiens effectués. ....	111
Dictionnaire des codes. ....	112



# Introduction

Intensification de la mondialisation, crises du système financier, concurrence accrue, nécessité d'une plus forte compétitivité, progrès techniques ou innovations technologiques, etc. Toutes ces réalités, et bien d'autres, participent au fait que les organisations sont de plus en plus confrontées à des problématiques de changements. Or, la réussite des changements menés conditionne à court terme la compétitivité de l'organisation et à long terme sa survie (Leana & Barry, 2000).

La mise en œuvre des changements ne peut réussir sans le concours des membres de l'organisation. Jusqu'à récemment (fin des années 1990), l'attention se portait uniquement sur les deux types d'acteurs suivants : le Top-management (ou le Leader) et la base opérationnelle. Les recherches en gestion faisaient donc une « sorte de grand écart » qui avait pour conséquence de négliger l'ensemble des niveaux intermédiaires.

Analyser les retombées des changements d'un point de vue stratégique, c'est-à-dire à travers des indicateurs macro (évolution du Chiffre d'affaire, de la rentabilité, etc.), avait tendance à faire oublier que les changements modifient en premier ressort les pratiques des acteurs dans l'organisation. Aussi, il semble tout à fait légitime que ce sont des chercheurs s'inscrivant dans le courant de la pratique en stratégie (ou courant de la fabrique de la stratégie) qui se sont penchés sur l'étude des niveaux intermédiaires face aux changements.

Au sein de ces différents niveaux intermédiaires, celui des managers de proximité (les managers en contact direct avec les opérationnels) reste encore le moins étudié. Or, de plus en plus de recherches montrent les difficultés auxquelles sont confrontés ces managers de proximité dans leur activité habituelle et dépeignent alors des professionnels de plus en plus en proie au malaise et manifestant les signes d'une certaine désaffection pour cette fonction. Par ailleurs, le positionnement particulier des managers de proximité dans l'organisation, au plus près des opérationnels, fait de ces managers le dernier maillon de la mise en œuvre des changements, celui sur lequel repose l'aboutissement ou le non aboutissement des projets de changements.

Les managers de proximité se retrouvent donc, de manière générale, dans l'obligation de conduire des changements auxquels ils n'ont pas été associés lors de la prise de décision. Pour autant ce sont bien leurs attitudes, leurs comportements, leurs actions qui conditionnent la réussite de ces changements. Aussi, la réussite des changements repose-t-elle sur l'implication d'une population rencontrant de nombreuses difficultés et n'ayant pas participé aux réflexions sur les changements qu'elle doit au final conduire.

Cette tension est à l'origine des deux questions de départ suivantes :

***Les managers de proximité ont-ils les moyens pour conduire les changements ?***

***Que se passe-t-il si un manager de proximité est opposé au changement qu'il doit conduire ?***

Ces deux questions de départ ont motivé notre recherche.

Dans un premier temps, il nous a fallu effectuer une analyse de la littérature afin de déterminer l'état de l'art concernant la population des managers de proximité, la conduite du changement et le croisement entre ces deux thèmes de recherche, à savoir les managers de proximité face aux changements. De notre revue de la littérature, nous avons fait émerger notre problématique et les dimensions à investiguer. Ce premier temps est présenté dans la première partie de ce mémoire.

Après avoir déterminé notre problématique et les dimensions à investiguer, la deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la présentation de notre méthodologie ainsi que de notre terrain de recherche. Il s'agit d'une recherche qualitative reposant pour l'essentiel sur la réalisation d'entretiens semi-directifs.

La collecte et l'analyse de ces matériaux empiriques nous permet, dans une troisième partie, de présenter nos principaux résultats et de revenir sur les dimensions issues de la littérature.

En guise de conclusion, nous expliciterons les limites et les intérêts de ce travail de recherche.

# **I. Les managers de proximité et les changements : une analyse de la littérature.**

Ce mémoire de recherche a pour sujet l'étude des managers de proximité face aux changements. Aussi, cette première partie propose une revue de la littérature permettant de faire un état de l'art sur ce sujet et ce en trois temps.

Dans un premier temps, nous présenterons une revue de la littérature consacrée à la population des managers de proximité. Dans un deuxième temps, notre travail d'analyse de la littérature sera consacré à la question des changements. Enfin, dans un troisième temps, nous nous focaliserons sur les travaux de recherche croisant ces deux thèmes et traitant donc de la question des managers de proximité face aux changements. Ce troisième temps constituera notre cadre conceptuel.

## **A. Les managers de proximité : de qui parlons-nous ?**

### *1. Manager de proximité : un concept valide.*

S'il est un concept désignant une population qui soulève de nombreuses ambiguïtés c'est bien celui de « manager de proximité ».

En effet, les managers de proximité peuvent désigner les salariés « qui sont en première ligne, contremaîtres ou chefs d'équipe » (Thévenet, 2009, p.145) et « qui encadrent l'essentiel des salariés dans l'activité de production » (O'Donnel, Vesin & Perrier, 2011, p.3).

Or, comme l'écrit Thévenet (2009, p.145), « les managers ne sont pas seulement ceux qui sont en première ligne, contremaîtres ou chefs d'équipe, pas seulement ceux qui en ont le titre ou le statut. La mission de management est aussi confiée aux chefs de projet ou aux responsables de structures transversales. C'est aussi la mission de la direction générale, et même de ces présidents apparemment lointains ». Autrement dit, dans toute organisation, nous pouvons trouver du management de proximité à tous les niveaux. En effet, un directeur des ressources humaines ne fait-il pas, auprès de ses responsables des ressources humaines, du management de proximité ?

De ce fait, il convient donc de préciser ce que nous entendons par « manager de proximité ». Dans ce travail de recherche, nous retenons la première définition : le manager de proximité est celui qui est en « première ligne ». Ces managers de proximité se définissent donc notamment à travers leur position particulière dans l'organisation qui les place comme « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115).

Notre travail de clarification conceptuelle serait terminé si la littérature n'employait que les termes de « managers de proximité » pour traiter de ces professionnels responsables du management direct d'une équipe. Or, cela n'est pas le cas ! Selon les périodes, selon les contextes ou encore selon les auteurs, les managers de proximité se « cachent » derrière de nombreuses appellations : contremaîtres, petits chefs, superviseurs, encadrement de proximité (Létondal, 1997), managers de première ligne (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007), une partie des « cadres à la Mintzberg » (1982), agents de maîtrise, « middle managers » (Balogun, 2003 ; Balogun & Johnson, 2004), cadres intermédiaires, etc. Toutefois, toutes ces appellations ne sont pas synonymes et cela pour diverses raisons. Tout d'abord, le travail du contremaître dans l'entreprise taylorienne est différent du travail confié à ceux que l'on qualifie aujourd'hui de managers de proximité. Egalement, les contours de certaines populations ne sont pas toujours très nets. C'est le cas notamment des « middle managers » ou des cadres intermédiaires. Guilmot et Vas (2011, p.5) écrivent d'ailleurs : « en ce qui concerne ces acteurs, il est intéressant de noter que dans la littérature, il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire. » Ainsi, selon les auteurs, le cadre intermédiaire peut se confondre ou, au contraire, se distinguer « de notre » manager de proximité. En effet, chez Thakur (1998), le cadre intermédiaire se situe deux niveaux au-dessus du manager de première ligne. Cette façon de définir les cadres intermédiaires permet de les différencier de manière certaine des managers de proximité, au sens que nous l'entendons. La description donnée par Balogun (2003) des « middle managers » ne permet pas de se faire un avis aussi tranché sur la question. En effet, chez Balogun, les « middle managers » se situent entre la sphère stratégique et la sphère des opérationnels ce qui est aussi le cas des managers de proximité. Aussi, Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) semblent distinguer dans un premier temps les « middle managers » des managers de première ligne pour ensuite les confondre.

Enfin, ce sont très certainement les « agents de maîtrise » (ou la « maîtrise ») qui soulèvent l'ambiguïté la plus forte. En effet, agent de maîtrise et manager de proximité sont généralement confondus. Or, dans un article de 2009, Colin, Grasser et Oiry (p.335) écrivent : « le métier d'agent de maîtrise nous semble être un bon exemple de « métier valise » ». Leurs recherches aboutissent clairement sur le résultat suivant : tous les agents de maîtrise ne sont pas des managers de proximité. Egalement, pour Létondal (1997), « le statut – celui, majoritaire, de la maîtrise – reste une référence de base mais insuffisante à qualifier les fonctions d'encadrement de proximité. ». Autrement dit, tous les agents de maîtrise ne sont

pas manager de proximité et tous les managers de proximité ne sont pas non plus agents de maîtrise. Néanmoins, si l'égalité entre agents de maîtrise et managers de proximité n'est pas parfaite, il n'en reste pas moins, sous conditions de vigilance, que la littérature consacrée à la maîtrise se prête très bien pour définir la population des managers de proximité.

## 2. Les Managers de proximité : une approche macroscopique.

Qui sont les managers de proximité ? Quels sont leurs caractéristiques, leur profil ? Pour pouvoir répondre à ces interrogations de manière à donner un cadre assez général de qui sont les managers de proximité, nous devons nous pencher sur la littérature traitant de la maîtrise ou de l'encadrement intermédiaire puisque la population des managers de proximité est presque exclusivement abordée à travers des études qualitatives et monographiques. Traiter des managers de proximité à travers la population « maîtrise » nous permet alors de prendre plus de hauteur, d'avoir une vision plus macro. Mais ici encore, la tâche n'est pas aisée. Outre le fait qu'agents de maîtrise, encadrement intermédiaire et managers de proximité ne peuvent être totalement confondus, les études scientifiques sur les agents de maîtrise et l'encadrement intermédiaire ne sont pas légion. Trouvé (1997, p15) faisait d'ailleurs remarquer que « mis à part quelques publications de tendance managériale qui ont fleuri au cours de la décennie 70, les contremaîtres d'industrie sont finalement peu connus et ont été assez peu étudiés d'un point de vue scientifique ». Depuis, de nouvelles études et recherches ont été menées (Létondal, 1997, Le Saout & Saulnier, 2002, Bellini & Labit, 2005, Wolff, 2005, Möbus & Delanoé, 2009, Colin, Grasser & Oiry, 2009, Deauvieu & Dumoulin, 2010) et elles nous permettent dans une certaine mesure de mieux appréhender la population des managers de proximité.

Dans un article publié en 2009, Colin, Grasser et Oiry appliquent la prospective métier au cas des agents de maîtrise. Qualifiant les agents de maîtrise de « métier-valise », les auteurs sont conscients de la nécessité d'une « articulation très étroite entre données quantitatives et données qualitatives » (2009, p.335). Or, si les données qualitatives « permettent de clarifier les différentes facettes du métier d'agent de maîtrise » et ainsi « d'identifier six métiers différents derrière le terme commun d'agents de maîtrise » que sont le contrôleur, l'expert technique, le « manager », l'agent de maîtrise « par la grâce de la loi », l'agent de maîtrise « menacé » et l'agent de maîtrise « chef du binôme », les données quantitatives, elles, sont généralement insuffisantes et incomplètes pour nous permettre de bénéficier de « données reliant un individu (« agent de maîtrise ») et une organisation (qui a choisi un certain mode d'organisation et qui demande à ses agents de maîtrise de mettre en

oeuvre des compétences spécifiques) ». Or ces données sont « nécessaires pour réaliser un véritable repérage des ces métiers » (Colin, Grasser & Oiry, 2009, p.346). Ainsi, bénéficier d'une étude statistique sur les managers de proximité reste, pour l'heure actuelle, difficile, voire impossible. En effet, les données statistiques accessibles sont souvent confuses, parfois contradictoires. En effet, si nous observons les données correspondant à la PCS 48 (« Contremaîtres et agents de maîtrise »), nous remarquons alors une stabilité de ses effectifs sur la période 1982-1999 (Bellini & Labit, 2005, p.38). Or, comme l'écrivent les auteurs : « d'après Amossé (2001), les effectifs d'agents de maîtrise dans la population industrielle ont continué de décliner (- 40 000) sur la période 1990/1999. » De leur côté, Deauvieu et Dumoulin (2010, p.71) présentent les Contremaîtres comme une population qui a vu baisser ses effectifs de 631 981 à 535 600 sur la période 1982/2002, soit une baisse de plus de 15%. Malgré ces contradictions, toutes les données s'accordent pour décrire une population maîtrise très majoritairement masculine. Bellini et Labit (2005, p.38) écrivent que la population maîtrise est « la population la moins féminisée des professions intermédiaires ». Deauvieu et Dumoulin (2010, p.71) font observer qu'en 2003 seulement 10% des contremaîtres sont des femmes.

Si les données statistiques sur la maîtrise ne sont pas totalement probantes car parfois discordantes, les chercheurs qui se sont intéressés à cette population s'accordent sur son manque de qualification. Trouvé (1997) observait une population dont le niveau de formation initiale était proche de la population ouvrière. Wolff (2005, p.25) soulève même une situation qui présente les caractéristiques d'un paradoxe : « S'il apparaît bien que le niveau de diplôme agit positivement sur les chances d'encadrer, les encadrants très diplômés ne représentent pourtant en absolu qu'une faible proportion de la population totale des chefs. [...] On compte moins d'encadrants diplômés de l'enseignement supérieur que de chefs non diplômés ». Cette situation serait bel et bien paradoxale si elle ne s'expliquait pas par le fait que la maîtrise est généralement « issue du rang ». En effet, 76% des Contremaîtres ont commencé comme employé ou ouvrier (Deauvieu et Dumoulin, 2010, p.71). Autrement dit, puisque les agents de maîtrise sont d'anciens ouvriers ou employés il n'est pas si étonnant de constater que leur niveau de diplôme ne soit pas si différent. Cette maîtrise « issue du rang », Trouvé (1997) la qualifie de « maîtrise traditionnelle » par opposition à la « nouvelle maîtrise » formée de jeunes diplômés. Cette faible qualification de la maîtrise pousse même Bellini et Labit (2005, p.42) à s'interroger sur la création d'un diplôme national d'agent de maîtrise : « certaines démarches, telle celle de l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) vont dans ce sens. Ainsi, l'UIMM propose aux agents de maîtrise de la branche une formation

d'environ huit mois, en alternance entre un centre de formation et leur entreprise, sanctionnée en fin de parcours par un Certificat de Qualification Maîtrise, qui a validité nationale ».

### 3. *Encadrement d'hier et encadrement d'aujourd'hui : « Des petits chefs aux managers de proximité »<sup>1</sup>.*

Nous avons pu le mentionner précédemment : le travail du contremaître dans l'entreprise taylorienne est différent de celui demandé aux managers de proximité d'aujourd'hui. Il convient à présent d'explicitier ces différences.

L'encadrement de proximité ou intermédiaire fait son apparition dans les organisations industrielles qu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Les salariés composant cet encadrement sont alors « dotés d'immenses pouvoirs » et sont les « héritiers du contremaître du système artisanal » (Bellini & Labit, 2005, p.53). Le contremaître de la fin du 19<sup>ème</sup> et début du 20<sup>ème</sup> siècle « règne sur un empire » (Lefebvre, 2003), « prépare le travail, en dirige l'exécution, en vérifie la qualité et la quantité ; il perfectionne les méthodes, établit les prix de revient » et disposent de savoirs techniques qui « recouvrent l'ensemble du process de fabrication » (Schweitzer, 1990).

Avec la rationalisation taylorienne qui connaît son apogée au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, les contremaîtres perdent de leur superbe : « ce personnage phare de la période préindustrielle va, dans le cadre de la rationalisation taylorienne, s'effacer peu à peu. » (Bellini & Labit, 2005, p.53) Les divisions verticale (séparation entre la conception et l'exécution) et horizontale (parcellisation des tâches) vont dépouiller les attributions du contremaître de la période pré-taylorienne. Bellini et Labit (2005, pp.54-55) écrivent alors : « lui seront ainsi retirées au cours du temps les fonctions (ou parties de fonctions) de préparation et de répartition du travail, de contrôle et de rétribution des ouvriers, de contrôle de produit et de sa qualité, etc. » Ainsi, avec le taylorisme, les contremaîtres sont limités à une « fonction de surveillance du travail » et de « mise en application des décisions prises par la Direction » (Colin, Grasser & Oiry, 2011).

La rationalisation taylorienne est de plus en plus remise en question : remise en cause de la standardisation des biens produits, volonté de plus d'autonomie dans le travail, refus moral des rapports de domination, etc. Aussi, dans les années 60 et 70, le contremaître doit passer « du commandement à l'animation » (Leclair & Denimal, 1993 cités par Bellini & Labit, 2005) ou « d'un rôle d'adjudant vers un rôle d'animateur » (Bercowitz, 1981, cité par Bellini & Labit, 2005). Ces changements d'orientation de la Direction concernant la maîtrise

---

<sup>1</sup> Le titre de cette partie fait référence à celui de l'ouvrage de Bellini et Labit (2005) : *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie.*

correspondent à ce que Boltanski et Chiapello (1999) ont appelé dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme* « la récupération de la critique artiste ». Pour « répondre » aux slogans phares de Mai 68 tels que « Il est interdit d'interdire » ou « Nous ne voulons plus perdre notre vie à la gagner », les entreprises ont dû « reconfigurer » le rôle de leur maîtrise : le rôle de « surveillance du travail » a alors laissé le pas à des agents de maîtrise « médiateurs », « intégrateurs », « facilitateurs », « donneurs de souffle », « fédérateurs d'énergies », « impulseurs de vie, de sens et d'autonomie » (Boltanski & Chiapello, 1999 cités par Colin, Grasser & Oiry, 2011). Ces évolutions de la maîtrise traduisent en partie ce que beaucoup ont qualifié de « malaise de la maîtrise ». En effet, durant ces deux décennies, de nombreux chercheurs ont développé la thèse de la disparition de la maîtrise. Cette thèse sera toutefois démentie par les faits. Trouvé (1997) note que le nombre d'agents de maîtrise croît « régulièrement d'environ 20% d'une décennie à l'autre jusqu'aux années 80 ». Au delà des chiffres, l'inutilité de cet échelon hiérarchique sera aussi démentie. Dans un article publié en 1982, Child et Partridge concluent à l'utilité de la maîtrise puisque les expériences observées notamment en Norvège qui consistaient en la suppression de cet échelon hiérarchique afin de constituer des groupes autonomes se sont soldées par des échecs. Les auteurs font remarquer que même si les Directions ont du mal à définir à quoi sert la maîtrise cela ne signifie pas pour autant que la maîtrise ne sert à rien. A ce sujet, Bellini et Labit (2005, p.61) écrivent : « les études de la première moitié des années 80 qui portent spécifiquement sur la maîtrise constatent l'étendue, la complexité et la nécessité de son rôle sur le terrain ».

La période qui court depuis les années 1980/1990 correspond donc à une période durant laquelle la réhabilitation de la maîtrise, ou encore dans quelques rares cas sa remise en cause, s'effectuent à travers le prisme des nouveaux systèmes productifs. Dans le modèle du Lean production ou « production maigre », « la maîtrise semble la première à faire les frais de cette « cure d'amaigrissement ». Selon Womack et al. (1990) qui lui consacrent d'ailleurs très peu de lignes, l'agent de maîtrise n'a plus lieu d'être : il est remplacé par un team leader, qui coordonne les activités du groupe ouvrier et éventuellement tient un poste en production en cas d'absence de l'un de ses membres » (Bellini & Labit, 2005, pp.66-67). Toutefois, tous les auteurs ne s'accordent pas sur le « non-rôle » des agents de maîtrise dans les entreprises en Lean production. Pour Berggren (1991), la rationalisation des méthodes de production visée par le Lean production ne peut être obtenue « que par un fort investissement de la hiérarchie dans la diminution des aléas et l'implication des ouvriers » (in Bellini & Labit, 2005, p.67). L'entreprise dite en réseaux représente aussi un nouveau système productif. A ce propos, Weltz (2000, cité par Bellini & Labit, 2005) écrit : « la substitution des réseaux aux



hiérarchies comme espaces de jugement de l'efficacité est bien plus qu'un effet de mode managériale ». Aussi, dans ces entreprises, les managers de proximité ne peuvent échapper à une redéfinition de leur rôle. Plus généralement, l'évolution des modèles socioproductifs en France depuis les années 1990 a fait l'objet d'un travail de recherche mené par Amossé et Coutrot (2008). Les auteurs distinguent alors quatre modèles socioproductifs : le modèle néo-taylorien, le modèle public en transition, le modèle toyotiste et le modèle de contrôle simple. Bien évidemment, le rôle attribué ou assumé par les managers de proximité peut différer sensiblement selon les modèles socioproductifs. Autrement dit, la cohabitation de modèles socioproductifs différents entraîne une non homogénéité des rôles des managers de proximité.

#### 4. *Manager de proximité : un métier difficile.*

« Manager de proximité, non merci ! », tel est le titre d'une étude co-écrite par O'Donnell, Vesin et Perrier pour la revue *Entreprise et Personnel* et publiée dans le numéro paru en mars 2011. Ce titre semble annoncer la fin d'une époque : « Être contremaître, ça a longtemps signifié être quelqu'un, avoir réussi une belle carrière dans l'entreprise qui vous emploie. « Bâton de Maréchal », cette promotion constituait l'ultime et plus visible forme de reconnaissance qu'une entreprise pouvait donner à un salarié qui a répondu à ses attentes. » écrivent Colin, Grasser et Oiry (2009). Cette époque est-elle révolue ? Si l'on considère la littérature sur le sujet, le risque existe. Aussi, O'Donnell, Vesin et Perrier écrivent-ils : « les entreprises constatent un certain désengagement des managers de proximité, voire des signaux faibles d'une désaffection naissante pour la fonction. Le poste le plus emblématique de la promotion sociale dans tant d'entreprises aurait-il perdu de sa superbe ? Serait-il en voie de devenir intenable ? » Plus fondamentalement, quelles sont les raisons qui expliquent cette situation de désaffection pour le métier de manager de proximité ?

Tous les chercheurs qui se sont intéressés au cas des managers de proximité décrivent un métier « difficile », « sous tensions » (O'Donnell, Vesin & Perrier, 2011), ayant « du mal à trouver sa place dans les conventions collectives, dans les organisations comme dans les processus de décision » (Létondal, 1997), subissant les « contraintes d'une position ambivalente » (Le Saout & Saulnier, 2002) ou « un renforcement des tensions liées à la position duale » (Bellini & Labit, 2005), etc. La position particulière dans l'organisation des managers de proximité n'est donc pas étrangère au malaise exprimé par les salariés occupant cette fonction. Cette difficulté est unanimement soulevée par les chercheurs traitant des managers de proximité.

Toutefois, la position du management de proximité n'est pas la seule origine des difficultés que peuvent rencontrer ces managers. En effet, O'Donnell, Vesin et Perrier (2011) en identifient cinq autres :

- *Les tensions et contradictions rencontrées par les managers de proximité.* « Intégrateur de multiples attentes, souvent divergentes (de la direction, des collaborateurs, des clients...), le manager de proximité est particulièrement exposé » (O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011, p.3). Le manager de proximité doit aussi apprendre à composer avec des objectifs et des ordres parfois contradictoires et souvent difficiles à réaliser.
- *L'identité professionnelle des managers de proximité.* Certains managers se disent « frustrés » ou « désabusés » face à une fonction managériale qui se vide de sa substance : « De responsable on n'a gardé que l'appellation » (p. 15).
- *Le sens de l'activité des managers de proximité.* Certains managers évoquent des difficultés pour s'approprier le sens des décisions stratégiques prises par la Direction. De ce fait, une fracture entre le travail de management au quotidien et les actions nécessaires pour réaliser les orientations stratégiques de l'entreprise peut s'opérer.
- *Les marges de manœuvre dont disposent les managers de proximité.* « Quel que soit le secteur d'activité, la réduction de l'autonomie accordée aux managers de proximité est un constat partagé. Monsieur Taylor est de retour, et en force », écrivent les auteurs de l'étude.
- *La reconnaissance dont bénéficient les managers de proximité.* Les auteurs notent que rares sont les managers de proximité satisfaits de la reconnaissance non monétaire et monétaire qui leur est accordée.

Toutefois, l'étude de ces auteurs montre que tous les managers de proximité ne font pas face à toutes ces sources de malaise ou de « désengagement au travail ».

Dans leur ouvrage, Bellini et Labit (2005), à l'instar d'O'Donnell, Vesin et Perrier (2011), décrivent des managers de proximité souffrant d'un manque d'autonomie et d'un manque de reconnaissance. Les managers de proximité sont également présentés comme exerçant un métier difficile aux objectifs parfois contradictoires.

Les recherches menées par Bellini et Labit font aussi ressortir de nouvelles sources de difficultés. En effet, les managers de proximité souffrent également d'un « manque de moyens : la maîtrise évoque ici le manque de qualification de son personnel ; le manque de temps lié à la lourdeur des procédures et des niveaux hiérarchiques ou à la part de plus en plus

grande d'intervention de personnel extérieur à l'entreprise ; le manque d'information claire et accessible » (2005, p.124).

Par ailleurs, Bellini et Labit (2005, p.166) évoquent les « ambiguïtés des demandes » adressées aux managers de proximité. Les différentes ambiguïtés soulevées sont alors les suivantes (Bellini & Labit, 2005, pp.167-173) :

- « *Un mode de gestion imprécis soumis à de multiples interprétations* ». Les auteurs soulèvent que les discours de la Direction sur les modes de management attendus des managers de proximité sont généralement très vagues et laissent ces derniers « dans le flou ». De ce fait, « chaque manager lit ses pratiques en fonction d'une définition du management qu'il a lui même construite » ce qui peut induire en erreur les managers de proximité et les mettre dans des positions délicates.
- « *Une conception souvent illusoire de la gestion des Hommes* ». Nombre de discours managériaux font échos à une « vision intégrée » de la gestion des ressources humaines (concilier performances économiques et préoccupations humaines voire humanistes) alors que dans la réalité ce sont très souvent les performances économiques qui priment. Aussi, le difficile travail de traduire cette hiérarchie entre l'« économique » et le « social » revient automatiquement aux managers de proximité qui doivent alors rompre avec le « discours illusoire » tenu par leur Direction pour ne pas se mettre en difficulté avec les « demandes et attentes réelles » de leur hiérarchie.
- « *Obligation de moyens ou de résultats* ». Les managers de proximité doivent répondre à une double obligation (Jolivet, 1991 cité dans Bellini & Labit, 2005). La première renvoie à la gestion de la production et à l'atteinte des objectifs fixés (obligation de résultats) alors que la seconde fait référence à la gestion des Hommes et à l'animation de l'équipe dans le cadre de la gestion de la production (obligation de moyens). Aussi, le manager de proximité doit-il parvenir à faire en sorte que l'obligation de moyens permette la réalisation de l'obligation de résultats ; une tâche aux apparences simples sur le papier, beaucoup moins sur le terrain.
- « *Entre persuasion et contrainte* ». Les auteurs relèvent que les managers de proximité font parfois l'objet d'« attentes de rôles imprécises ». Autrement dit, les managers ne sont pas toujours contraints de faire telle ou telle action, d'adopter tel ou tel type de management mais ils ressentent une certaine pression qui les pousse à effectuer telle action plutôt que telle autre, à adopter tel type de management plutôt que tel autre.
- « *Valorisation de la dimension personnelle du management* ». Le savoir être, le « leadership » sont des qualités que l'on attend des managers de proximité. Aussi, un

bon manager de proximité est celui qui arrive à motiver son équipe ou encore à établir de bonnes relations interpersonnelles. Or, ces dimensions sont très subjectives et ne peuvent pas être imputées au seul manager de proximité. En effet, « la façon d’agir des subordonnés est un important déterminant du type de relation que le manager pourra développer avec eux. » D’Hugues, Petit et Retrat (1973) parlent alors d’ « attribution conjointe de rôles » (Bellini & Labit, 2005, p.172). Egalement, les modes de relation entre le manager et son équipe ne sont pas indépendants de l’organisation du travail en place dans l’organisation. De ce fait, les managers de proximité peuvent « souffrir » d’être évalués sur des dimensions à la fois subjectives et qui ne dépendent pas uniquement de leur seule personne.

Si la position inconfortable occupée par les managers de proximité est très largement mise en avant dans la littérature traitant de cette population, une lecture plus rigoureuse de cette littérature nous a permis de soulever de nombreuses autres sources de difficultés auxquelles les managers de proximité peuvent être exposés.

Après avoir présenté une revue de la littérature traitant de la population des managers de proximité, la partie suivante abordera le deuxième thème de notre sujet de recherche, à savoir les changements organisationnels.

## **B. L’étude des changements dans la littérature.**

### *1. Les changements : faits majeurs ou quotidiens des organisations ?*

Il suffit de parcourir les rayons des librairies ou bibliothèques, de lire la presse ou de discuter avec des gestionnaires pour comprendre que le changement est un élément important dans la vie et le fonctionnement des organisations. Ce qui était exceptionnel hier, semble aujourd’hui être devenu la règle. Les raisons avancées sont multiples : intensité de la mondialisation, crises du système financier, concurrence accrue, nécessité d’une plus forte compétitivité, progrès techniques ou innovations technologiques, etc. Toutefois, le travail du chercheur en sciences de gestion consiste notamment à ne pas se laisser tromper par les apparences ou par les « discours sensationnalistes ».

Dans son ouvrage *Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques*, Pichault (2009) met en garde le lecteur face aux discours que certains gestionnaires peuvent tenir : « La plupart des gestionnaires actuels estiment quant à eux qu’ils sont plongés de manière permanente dans des situations de changement : à les suivre, il serait faux de croire que la vie de l’entreprise est constituée de périodes de changement qui alterneraient avec des

périodes de plus grande stabilité. [...] Dans une telle perspective, s'intéresser au changement, c'est donc s'intéresser à l'organisation elle-même, puisque le changement y est devenu une « routine ». » (Pichault, 2009, p.11) Dans le même esprit, Autissier et Moutot (2007, p.6) rapportent une remarque faite par un gestionnaire en entreprise lors d'une conférence sur l'intérêt de la conduite du changement dans les entreprises : « Vous parlez de changement comme si c'était quelque chose d'inhabituel mais nous vivons au quotidien des transformations et nous nous adaptons naturellement ». Le changement serait donc devenu la routine ou le quotidien des organisations.

Cette vision du 'changement-routine' fait toutefois l'impasse sur ce que l'on entend par changement.

« De manière générale, on peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). » (Meier, 2007, pp.1-2) Cette définition générale du changement met en exergue un élément important permettant de ne pas tomber dans le piège du « changement comme routine » (Pichault, 2009). En effet, selon Meier, tout changement peut être qualifié comme tel à condition qu'il entraîne « une modification significative d'un état ». Autrement dit, la question de l'ampleur des changements doit être clairement posée. Autissier et Moutot (2007, p.6) vont encore plus loin en écrivant : « afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons, nous définissons celui-ci en terme de rupture. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. »

La question de l'ampleur du changement n'est pas la seule question à se poser pour caractériser le changement. En effet, Pichault en identifie deux autres que sont la question de la nature du changement (« que changeons-nous ? ») et la question de sa temporalité (« comment pouvons-nous définir le début du processus, ses étapes-clés, son terme ? »). S'agissant de la question de la nature du changement, Pichault propose les « objets de changement » suivants : le fonctionnement organisationnel (la façon dont les gens travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique, etc.) ; la culture d'entreprise ; la stratégie de l'entreprise ; les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines ; la technologie. Si, comme l'écrit Pichault (2009, p.34) « la qualification de l'objet du changement constitue une dimension clé de la gestion du changement », nous considérons aussi qu'un changement ayant pour nature tel objet conduit aussi à faire évoluer

d'autres objets. Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple d'un changement venant modifier la façon dont les gens travaillent (changement du fonctionnement organisationnel ou changement organisationnel). Il va de soi qu'un tel changement va avoir un impact sur la culture de l'entreprise (changement culturel). Cette idée a été développée par les tenants de l'analyse systémique du changement. Ainsi, pour Lemoigne l'entreprise est constituée de quatre sous-systèmes interdépendants que sont les objectifs, la technique, la structure et la culture. Aussi, selon les tenants de ce courant, lorsqu'un sous-système évolue, les autres évoluent aussi.

Si la vision du « changement comme routine » (Pichault, 2009) est erronée, il n'en reste pas moins que les organisations sont aujourd'hui bien plus souvent confrontées aux changements qu'il y a ne serait-ce une vingtaine d'années : « Le changement est un phénomène auquel toute organisation semble confrontée, et ce de plus en plus souvent. » (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Lévy, 2009, p.279). Les causes mentionnées précédemment ne sont pas étrangères à cela. Autrement dit, l'immense majorité des organisations doivent conduire des changements et même si ces changements sont de plus en plus fréquents, ils ne représentent pas pour autant une activité routinière. Or, de la réussite de ces changements dépend la compétitivité à court terme de l'organisation et sa survie sur le long terme (Leana & Barry, 2000).

## 2. Conduire les changements organisationnels : pas de recette miracle mais des ingrédients indispensables.

Dans leur article, Leana et Barry (2000) mettent en exergue le fait que la réussite des changements est une question cruciale pour les organisations. En effet, leur compétitivité et leur survie dépend de la réussite des changements et donc de leur bonne conduite. Or, même si les organisations connaissent de plus en plus souvent des changements, la réussite de ces derniers est loin d'être toujours acquise. Les recherches menées par Meaney et Pung (2008) montrent que le taux de succès de mise en œuvre des changements est seulement d'environ un tiers. A ce propos, Autissier et Moutot (2007, p.1) écrivent : « le besoin en conduite du changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises. En réponse à ce besoin, des offres théoriques, méthodologiques et opérationnelles ont vu le jour. » La pertinence de ces offres soulèvent toutefois des interrogations : « l'offre est diversifiée, sinon foisonnante ; sa qualité, pour le moins, très inégale. » (Friedberg dans Pichault, 2009)

A l'instar de Cadin, Guérin et Pigeys (2007) qui appellent à « une approche contingente de la gestion des ressources humaines », la conduite du changement doit également être contingente. De ce fait, il n'existe pas de recette miracle assurant la réussite des changements. Toutefois, les chercheurs s'intéressant aux changements identifient des éléments indispensables : sans ces derniers le changement a de grandes chances de se solder par un échec. Lors d'une conférence donnée à l'IAE de Grenoble sur la conduite des changements, Defélix (Professeur des Universités) a synthétisé les ingrédients indispensables à la bonne conduite des changements à partir d'une méthode qu'il a nommé la « Méthode BING ». Les quatre piliers de cette méthode sont les suivants :

- **B**ien identifier ce que l'on souhaite changer
- **I**mpliquer l'ensemble des acteurs
- **N**égocier
- **G**are aux temps trop courts

Cette méthode présente à notre sens plusieurs avantages. Elle est tout d'abord facile à comprendre et facile à retenir. Elle est également assez générale pour que chaque gestionnaire, face à une situation de changement, puisse l'adapter aux spécificités de son organisation, de son activité, etc. Elle est enfin pleine de bon sens ! Cette méthode possède également les défauts de ses qualités : en restant très générale, cette méthode n'est guère opérationnelle.

D'autres auteurs proposent dans leur ouvrage une présentation des éléments indispensables pour bien conduire le changement. Autissier et Moutot (2007) proposent six éléments incontournables pour faire de la conduite du changement ; chacun de ces six éléments se décomposant alors en trois ou quatre sous-éléments. Dans son ouvrage ***Sociologie du changement***, Bernoux (2004) propose sept ingrédients nécessaires pour une mise en œuvre réussie du changement. Enfin, Pichault (2009) propose seize principes de base pour bien manager le changement. Aussi, tous ces auteurs et chercheurs soit font allusion soit mentionnent plus ou moins longuement le rôle clé des managers de proximité dans la conduite des changements. En effet, le deuxième pilier de la méthode proposée par Defélix invite à impliquer l'ensemble des acteurs et donc nécessairement les managers de proximité ; la Direction n'est pas la seule à avoir un rôle à jouer dans la conduite du changement. De leur côté, Autissier et Moutot (2007) écrivent : « les premiers acteurs de la conduite du changement dans une entreprise sont les managers. Ce sont eux qui donnent les impulsions de déploiement opérationnel du changement sur le terrain. »

### 3. De la gestion à la conduite du changement.

Les préoccupations des organisations quant aux changements ont connu, il y a une vingtaine d'années, une évolution. Aussi, Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010) écrivent-ils : « d'abord préoccupées par la question de la nécessité du changement (faut-il ou non changer ?), question qui ne se pose plus aujourd'hui, elles se sont penchées progressivement sur la conduite elle-même du changement. Ce passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 ».

Cette évolution des préoccupations des organisations quant aux changements se retrouve aussi dans la littérature scientifique traitant du changement organisationnel. Guilmot et Vas (2011, p.4) écrivent à ce propos que « les principaux courants de recherche portant sur le changement en organisation se sont orientés soit vers l'étude du contenu (Gibbs, 1993 ; Ginsberg & Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982), soit vers une compréhension des processus (Webb & Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989 ; Van de Ven & Poole, 1995). » Les chercheurs s'intéressant à l'étude du contenu s'interrogent sur les causes et les conséquences des changements organisationnels ; leurs réflexions peuvent alors être rapprochées de la question de la gestion du changement. A l'inverse, les chercheurs visant la compréhension des processus s'intéressent « aux acteurs et à leurs actions au sein de l'entreprise, comme nouveau vecteur de réalisation des changements » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.116). Aussi, ces réflexions peuvent être rapprochées de la question de la conduite du changement.

Toutefois, l'immense majorité des recherches menées au sein du courant visant la compréhension des processus se sont focalisées sur les deux types d'acteurs suivants : le leader et la base opérationnelle.

Parmi ces recherches, une majorité est consacrée à l'étude du leader puisque le changement est alors considéré comme conduit du haut vers le bas (vision Top-down). Ainsi, selon cette littérature, la bonne conduite du changement dépend en grande partie des capacités de ce leader (Direction, Top management). Ces capacités doivent permettre au leader de dépasser les résistances que pourraient exprimer les salariés appartenant à la base de l'organisation. Selon Nadler et Tuschman (1991 cités dans Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004), le leader doit posséder trois grandes capacités :

- *Une capacité créatrice.* Le leader doit être capable, sur la base de ses propres croyances et de son expérience passée, d'inventer une nouvelle vision pour l'organisation.



- *Une capacité à générer de l'énergie.* Le leader doit être capable à travers sa propre motivation de motiver tous les membres de l'organisation.
- *Une capacité d'écoute et de compréhension.* Le leader doit être capable de fournir une « assistance émotionnelle » aux membres de l'organisation qui en ont besoin.

Comme mentionné précédemment, une autre partie des recherches s'est penchée sur la base opérationnelle comme acteur des changements organisationnels (vision Bottom-up). Le changement est alors impulsé par les salariés appartenant à la base de l'organisation. « Dans cet esprit, le changement a pour origine des personnes ordinaires faisant avec compétences des choses ordinaires » (March, cité par Huault, 2002). Tout l'enjeu pour la Direction est dans un premier temps de repérer ces pratiques sources de changements et de progrès, puis de les diffuser à l'ensemble de l'organisation et enfin de les institutionnaliser afin de pouvoir les gérer.

Ainsi, la littérature s'intéressant à la compréhension des processus traite des deux types de changements suivants : les changements s'opérant du haut vers le bas et les changements s'effectuant du bas vers le haut. Or, quel que soit le type de changements abordés, la hiérarchie intermédiaire semble être la « grande oubliée » de cette littérature. Autissier et Vandangeon-Derumez (2004, p.8) écrivent à ce propos que « rares sont les auteurs à s'intéresser à l'encadrement intermédiaire. »

#### 4. *Changements : Gare aux résistances.*

Le concept de « résistances aux changements » a connu, si nous pouvons l'exprimer ainsi, un triple succès :

- Rares sont les publications scientifiques traitant du changement à faire l'impasse sur la notion de résistances.
- Egalement, tous les cabinets conseils intervenant sur les problématiques de gestion ou de conduite du changement proposent des outils, conseils ou solutions pour « vaincre les résistances ».
- Enfin, la notion de « résistances aux changements » a également gagné les gestionnaires en entreprise. Les gestionnaires qui font face à une situation de changement savent, ou pensent savoir, qu'ils auront à « affronter » des résistances.

De là à penser que tout changement engendre nécessairement des résistances et que ces dernières peuvent alors être qualifiées de naturelles il n'y a qu'un pas. D'ailleurs, qui n'a jamais entendu de tels propos : « personne n'aime changer » ou « il y a toujours une peur associée au changement » ou encore « c'est normal que les gens résistent » ?

L'idée de résistances naturelles au changement a été remise en question par plusieurs chercheurs. Dans leur ouvrage *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Crozier et Friedberg (1977, pp.29-30) écrivent : « La notion de « résistance au changement » qui a fait couler beaucoup d'encre, notamment dans la littérature organisationnelle, devrait être rayée du vocabulaire. Non qu'il n'y ait pas de résistances. Mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à « rationaliser » leurs comportements, c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitudes ». Pour résumer, Bernoux (2004, p.274) qui se situe dans le prolongement de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg, écrit : « Il n'y pas de résistance naturelle au changement mais seulement des résistances stratégiques ». Dans le même esprit, Pichault (2009, p.105) considère que « puisque le changement est souvent synonyme de contrôle et de restriction de la marge de manœuvre des opérateurs, il n'est pas étonnant que ces derniers résistent face à ce qu'ils perçoivent comme une menace pour leur expertise. »

L'analyse stratégique repose sur trois concepts clés que sont le système d'action concret (défini par les relations entre les acteurs et le système), les zones d'incertitudes et le pouvoir (Bernoux, 2009). Selon l'analyse stratégique, le pouvoir des acteurs dans l'organisation provient de l'exploitation par ces derniers des zones d'incertitudes. Puisque les zones d'incertitudes peuvent se trouver à tous les niveaux de l'organisation, le pouvoir n'est alors pas concentré uniquement dans la sphère de la Direction. Ainsi, tous les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, peuvent détenir du pouvoir. Aussi, le changement organisationnel en venant modifier les zones d'incertitudes, redistribue le pouvoir dans l'organisation ce qui engendrera des résistances parmi les acteurs pour lesquels le changement vient perturber leur contrôle de zones d'incertitudes et donc diminuer d'autant leur pouvoir. On se retrouve donc bel et bien face à des résistances stratégiques déployées par des acteurs ayant une rationalité limitée et contingente et non face à des résistances naturelles. On se retrouve aussi face à une analyse (l'analyse stratégique) qui élargit à l'ensemble de l'organisation les zones de résistance : puisque le pouvoir se trouve à tous les niveaux de l'organisation, des résistances stratégiques au changement peuvent provenir d'autres acteurs que ceux appartenant à la base opérationnelle.

Les deux précédentes parties (I.A et I.B) avaient pour objet de présenter une revue de la littérature traitant des managers de proximité (I.A) et de celle abordant la question des changements (I.B). Bien évidemment, ces deux littératures ne sont pas « imperméables ». Toutefois, les « croisements » entre la question des managers de proximité et celle des changements restent « superficiels ». Aussi, la partie suivante (I.C) propose une revue de la littérature ayant pour objet l'étude des managers de proximité face aux changements. De l'analyse de cette littérature définissant notre cadre conceptuel nous ferons émerger notre problématique ainsi que les dimensions issues de la littérature à investiguer.

### **C. Les managers de proximité face aux changements.**

#### ***1. Définition du cadre conceptuel.***

Comme nous avons pu le mettre en évidence dans les deux précédentes parties (I.A et I.B), la population des managers de proximité et l'étude des changements sont deux sujets qui ont mobilisé de nombreux chercheurs. Toutefois, les recherches portant sur les managers de proximité face aux changements sont extrêmement rares.

Néanmoins, certaines études portant sur la population des managers de proximité peuvent aussi faire allusion aux changements mais le croisement entre ces deux notions restent alors très sommaire, la problématique de leur recherche n'étant pas l'étude des managers de proximité face aux changements. Aussi, Colin, Grasser et Oiry (2009), écrivent-ils à propos des 'agents de maîtrise-managers de proximité' : « Situés à l'articulation entre les équipes de travail et le reste de la ligne hiérarchique, ils sont ainsi considérés comme le principal agent de changement dans les organisations. [...] A ce titre, de nombreux acteurs en entreprise (et aussi de nombreux chercheurs) considèrent que si ces agents de maîtrise sont convaincus de la validité de ces transformations, ils parviendront à les mettre en oeuvre dans leur équipe. Mais, inversement, leur non adhésion au changement proposé signe bien souvent son échec ou, a minima, sa grande difficulté à se mettre en oeuvre. » A travers cette citation, les auteurs relèvent que les managers de proximité jouent bel et bien un rôle clé dans la réussite des changements. Toutefois, puisque l'objet de leur article est l'application de la prospective métier au métier d'agents de maîtrise, les auteurs n'en disent pas plus ni sur les moyens favorisant leur adhésion au changement ni sur la manière dont ils parviennent à mettre en oeuvre les changements dans leur équipe.

Egalement, la plupart des publications scientifiques consacrées au changement traitent aussi de la population des managers de proximité. Et ici aussi, les managers de proximité sont considérés comme indispensables à la réussite du changement : « Les premiers acteurs de la

conduite du changement dans une entreprise sont les managers. Ce sont eux qui donnent les impulsions de déploiement opérationnel du changement sur le terrain. Sans leur participation un changement devient impossible. » (Autissier & Moutot, 2007, p.36) Nous pouvons faire ici la même remarque que celle que nous avons faite précédemment : les auteurs relèvent simplement l'indispensable participation des managers au changement.

Que ce soit la littérature traitant de la population des managers de proximité ou la littérature consacrée aux changements, les croisements alors proposés entre ces deux notions présentent les mêmes intérêts mais aussi les mêmes limites. L'intérêt principal tient dans le fait que ces chercheurs relèvent et insistent sur le rôle clé que jouent les managers de proximité dans la réussite des changements. Cet intérêt est loin d'être anodin ou mineur puisque Autissier et Vandangeon-Derumez (2004, p.8) constataient en 2004 que parmi les chercheurs traitant des changements organisationnels, « rares sont les auteurs à s'intéresser à l'encadrement intermédiaire. » La limite majeure provient, elle, du fait que les managers de proximité sont alors considérés comme de simples « agents du changement » : s'ils adhèrent au changement alors celui-ci a de grandes chances d'aboutir, s'ils ne participent pas au changement alors ce changement a de grandes chances de se solder par un échec.

Toutefois, si pendant longtemps l'encadrement intermédiaire était le « grand oublié » de la littérature consacrée aux changements, cette population commence, depuis une dizaine d'années, à faire l'objet de plusieurs recherches.

Ce sont essentiellement des chercheurs s'inscrivant (ou inscrivant leurs travaux) dans le courant de la fabrique de la stratégie (ou perspective de la pratique en stratégie) qui se sont intéressés à la population de l'encadrement intermédiaire en période de changements (Balogun, 2003, 2006 ; Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Balogun, Gleadle, Hope Hailey & Willmott, 2005, Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004, 2007, Guilmot & Vas, 2011).

Une précision mérite toutefois d'être apportée : l'encadrement intermédiaire regroupe des professionnels se situant entre la Direction et les opérationnels ce qui signifie que ces professionnels peuvent appartenir à différents niveaux hiérarchiques. Deux professions ou fonctions sont alors généralement distinguées dans la littérature : celle des « managers de proximité » (ou « managers de première ligne ») qui sont définis comme « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115) et celle des « cadres intermédiaires » qui sont définis comme « les acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels » (Guilmot & Vas, 2011, p.6). Guilmot et Vas (2011, p.5) font également remarquer que « dans la littérature, il n'existe

pas de définition unifiée du cadre intermédiaire ». Ainsi, comme nous avons pu le mentionner précédemment, chez certains auteurs une ambiguïté demeure. C'est notamment le cas de Balogun qui définit les « middle managers » comme « ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels » (Balogun, 2003, cités dans Guilmot & Vas, 2011). Le manque de précision de cette définition explique certainement pourquoi Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) distinguent dans un premier temps les « middle managers » des « managers de première ligne » : « La littérature sur le changement et plus largement sur la construction de la stratégie, s'est beaucoup intéressée ces derniers temps au rôle des *middle managers* (MM). Une population, pourtant plus proche des pratiques opérationnelles, reste peu étudiée : celle des managers de première ligne (MPL). » Puis, dans un second temps, ces mêmes auteurs confondent les « managers de première ligne » avec les « middle managers » étudiés par Balogun : « Dernier maillon de la chaîne de mise en oeuvre du projet de changement, ils doivent pouvoir vendre le changement aux opérationnels, s'assurer que celui-ci est bien compris et bien appliqué. [...] (Balogun, 2003). » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p.118). Malgré la persistance de quelques ambiguïtés, il n'en demeure pas moins que la littérature attache une certaine importance à distinguer les deux fonctions citées précédemment : « managers de proximité » et « cadres intermédiaires ».

A travers ses recherches, Balogun s'est beaucoup intéressée à la population des « middle managers » en période de changements organisationnels. Balogun rompt alors avec la vision présentant les « middle managers » comme de simples « courroies de transmission du changement » (ou « vecteurs du changement »). La position particulière des « middle managers » fait de ces derniers des « agents du changement » devant assurer sa mise en oeuvre mais aussi des « destinataires du changement » puisque ces derniers ne sont pas impliqués dans l'élaboration du projet de changement (Balogun, 2003). Pour Balogun, face aux changements organisationnels, les « middle managers » doivent alors assumer quatre rôles qu'elle présente à partir du tableau suivant (Balogun, 2003, p.75) :

		<b>Nature of activity</b>	
		Sensemaking	Cordination and management
<b>Orientation</b>	Peers/self	Undertaking personal change	Keeping the business going
	Team	Helping others through change	Implementing changes to departments

Balogun montre qu'assumer ces quatre rôles ne va pas de soi pour les « middle managers ». Egalement, les missions de conduite du changement et de maintien de l'activité de leur unité peuvent entrer en contradiction. Aussi, Balogun montre qu'il est nécessaire pour les « middle managers » de s'engager dans un processus de création de sens du changement (« sensemaking activities » ou « sensemaking process ») afin que ces derniers puissent assumer leurs quatre rôles. Pour Balogun (2003, p.79), ce « processus de création de sens réalisé par les middle managers est clairement un processus social » dans lequel les relations informelles sont extrêmement importantes. Cet article met donc en lumière le fait que les changements organisationnels viennent « alourdir » la fonction des « middle managers » (ces derniers ne doivent plus seulement assurer l'activité de leur unité, ils doivent également assurer la mise en œuvre du changement ce qui peut les conduire à fixer des priorités entre le changement et l'activité quotidienne de l'unité) et que face à cela, les middle managers ne restent pas passifs puisqu'ils s'engagent dans un processus de création de sens leur permettant de mieux assumer les rôles qui leur sont attribués par le « Top-management ».

Dans trois articles plus récents, Balogun (Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Balogun, 2006) montre que les « middle managers » ont une capacité d'action sur le changement qui passe par le processus de création de sens du changement mais qui va au delà de ce seul processus. En effet, à travers ce processus de création de sens, à travers les interactions formelles et informelles qu'il suppose, à travers leurs capacités à poursuivre leurs propres objectifs de changement et à travers leurs capacités à faire bouger les frontières internes à l'organisation, les « middle managers » « transforment » un changement imposé par le « Top-management » en un changement négocié. Aussi, les « middle managers » deviennent de véritables acteurs

du changement dont les actions peuvent venir modifier le projet initial de changement prévu par le « Top-management » (Balogun, 2006).

Plus récemment, dans un numéro de la *Revue française de gestion* consacré à la « perspective de la pratique en stratégie » (n°174/2007), Autissier et Vandangeon-Derumez ont publié un article ayant pour titre : « Les managers de première ligne et le changement ». Dans cet article, les auteurs remettent aussi en cause la vision des managers de proximité comme « vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels [car] leurs comportements révèlent des postures plus contrastées. » (2007, p.115)

Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.118), les managers de proximité ne sont pas de simples vecteurs du changement (relation du haut vers le bas) mais ont aussi un rôle d'« impulseurs créatifs » à jouer (relation du bas vers le haut). Pour assumer ce rôle d'« impulseurs créatifs », les managers de proximité doivent « faciliter le développement d'initiatives au sein de leur équipe » ; « faire remonter les opportunités stratégiques qui émergent de la base opérationnelle, les vendre à leur hiérarchie directe et supérieure, qui se chargera de les sélectionner » ; « s'investir eux-mêmes dans le développement d'innovations ».

Egalement, pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.117), les managers de proximité « ne peuvent être réduits à une vision idéologique antagoniste, « pour ou contre » le changement ». A partir de leurs observations menées auprès de 15 managers de proximité, les auteurs proposent une typologie des comportements des managers de proximité face au changement. Ainsi, en adoptant une méthodologie qu'ils qualifient d'émergente, les auteurs identifient quatre comportements dominants parmi les managers de proximité face aux changements : les légitimistes (ils obéissent à leur hiérarchie), les négociateurs (ils veulent appliquer le changement en faisant valoir leurs spécificités organisationnelles), les indifférents (ils ne veulent pas s'investir) et les contestataires (ils opposent une posture d'opposition systématique).

## 2. Emergence de la problématique.

Bien que les changements ne sont plus vécus comme des événements exceptionnels dans la vie des organisations et que les résistances aux changements ne sont plus appréhendées comme naturelles mais comme stratégiques, la question de la conduite et de la réussite des changements reste au cœur des préoccupations des praticiens et des chercheurs

sur l'organisation. Egalement, la littérature traitant de la question des changements évoque le rôle essentiel des managers de proximité dans la réussite de ces projets de changement.

Or, la littérature consacrée à la population des managers de proximité dépeint un métier difficile, une « position duale génératrice de tensions » (Bellini & Labit, 2005) et des professionnels peu associés aux décisions stratégiques.

Aussi, la réussite des changements repose-t-elle sur une population de plus en plus en proie au malaise et non décisionnaire des changements qu'elle doit pourtant conduire.

Au regard de ces éléments, la problématique de ce travail de recherche émerge d'elle-même :

***Comment les managers de proximité se positionnent-ils par rapport au rôle de vecteur du changement qui leur est attribué par la Direction ?***

Nous entendons par « vecteur du changement » le fait de considérer les managers de proximité comme « le bras armé » de la Direction. Autrement dit, selon cette vision, le rôle des managers de proximité couvre les deux dimensions suivantes :

- Une dimension opérationnelle : Les managers de proximité doivent mettre en œuvre les changements décidés par la Direction.
- Une dimension managériale : Les managers de proximité doivent faire redescendre à leurs équipes les informations sur les changements et répondre aux interrogations afin de limiter les résistances.

**3. Présentation des dimensions issues de la littérature.**

De la formulation de notre problématique doivent découler les dimensions à investiguer. Egalement, l'émergence de la problématique présentée ci-dessus n'a pu se faire qu'en lien avec l'analyse de la littérature sur la population des managers de proximité, celle sur les changements organisationnels, et enfin (et surtout) celle croisant ces deux notions et constituant ainsi notre cadre conceptuel.

La littérature s'intéressant aux managers de proximité nous présente un métier difficile. Aussi, mener une recherche sur les managers de proximité en périodes de changements ne peut se faire en ignorant le fait que cette population est de plus en plus en proie au malaise. Egalement, dans un article publié en 2003, Balogun montre que les changements organisationnels viennent « alourdir » la fonction des « middle managers ». En effet, ces derniers ne doivent plus seulement assurer l'activité de leur unité, ils doivent aussi



conduire le changement. Notre travail de recherche propose alors d'explorer la dimension suivante :

*Dimension I : Les périodes de changements accroissent les difficultés rencontrées par les managers de proximité.*

Plusieurs auteurs se situant dans le courant de la fabrique de la stratégie ont mené des recherches sur l'encadrement intermédiaire face aux changements. Nous avons retenu un certain nombre de leurs publications pour définir notre cadre conceptuel. Aussi, cette littérature met en évidence le fait que la hiérarchie intermédiaire assume des rôles d'« impulseurs créatifs » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) et a une capacité de transformation du projet initial de changement souhaité par la Direction (Balogun, 2006). Nous proposons alors d'investiguer la dimension suivante :

*Dimension II : Les managers de proximité ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par la Direction mais se positionnent en tant que véritables acteurs du changement.*

Enfin, alors que les Directions d'entreprise pensent généralement leurs managers de proximité comme « des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115), l'analyse stratégique permet de mettre en évidence que des résistances stratégiques aux changements peuvent s'exprimer à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Egalement, les recherches menées par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) ont permis d'aller plus loin en proposant une typologie des comportements dominants des managers de proximité face aux changements. Au delà donc de la question des rôles joués par les managers de proximité en périodes de changements, celle de leur comportement doit aussi être posée. La troisième dimension issue de la littérature que nous proposons d'explorer est la suivante :

*Dimension III : Les comportements des managers de proximité ne peuvent être réduits au schéma « pour ou contre » le changement.*

Les trois dimensions énoncées précédemment sont donc issues des résultats de la littérature sur les managers de proximité face aux changements. Cette littérature étant relativement « jeune » et « rare », l'étude qualitative présentée dans la deuxième partie de notre travail poursuit alors les deux objectifs suivants :

- Appuyer ou, au contraire, nuancer les résultats des premières recherches sur les managers de proximité face aux changements.
- Mettre en lumière de nouvelles relations, approfondir la compréhension de certaines causalités, etc. En effet, comme l'écrivent Miles et Huberman (2005, p.11) : « les

données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'« heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leur a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. »

Autrement dit, l'intérêt de ce travail de recherche est davantage dans l'enrichissement de notre compréhension des rôles et des comportements des managers de proximité face aux changements organisationnels que dans la « simple » et « radicale » confirmation ou infirmation des dimensions proposées.

## II. Une étude qualitative : Présentation de la méthodologie et du terrain de recherche.

Comment les managers de proximité se positionnent-ils par rapport au rôle de vecteur du changement qui leur est attribué par la Direction ?

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, nous avons effectué une étude qualitative sur un cas unique : le site RADIOLOGIX situé dans la région grenobloise et spécialisé dans l'imagerie médicale. Ainsi, dans cette deuxième partie nous présenterons, dans un premier temps, la méthodologie de recherche que nous avons adoptée ; puis, dans un second temps, notre terrain de recherche.

### A. Une recherche qualitative sur un cas unique : études documentaires, observations non participantes et réalisation d'entretiens semi-directifs.

#### 1. Que penser de la recherche à partir d'un cas unique en sciences de gestion ?

En sciences de gestion, la recherche à partir d'un cas unique soulève de nombreuses questions : « les enjeux méthodologiques et épistémologiques de ce type de recherche reste encore méconnus » (de la Ville, 2000, p.73).

Dans un article publié en 2007, Siggelkow s'interroge sur le crédit que l'on peut accorder aux connaissances générées à partir d'un cas unique. Il relève dans un premier temps les principales critiques qui sont adressées aux recherches idiographiques. Il identifie alors les trois critiques suivantes :

- *La taille de l'échantillon.* Alors que certains chercheurs considèrent que la taille de l'échantillon est trop petite pour pouvoir générer des connaissances scientifiques, Siggelkow fait remarquer que ce qui importe peut être soit l'objet étudié (Siggelkow donne alors l'exemple imaginaire d'un cochon qui parle ; cas suffisamment exceptionnel pour que des recherches lui soient consacrées.) soit le cadre conceptuel (certains objets de recherche ne peuvent être compris en dehors de leur contexte organisationnel).
- *Le problème de la non-représentativité.* Ici aussi, Siggelkow fait remarquer que l'essentiel tient dans le fait de choisir une organisation particulière (Siggelkow donne alors l'exemple de Phineas Gage).

- *La nécessité de collecter de nouvelles données à partir d'autres cas.* Face à cette nécessité, Siggelkow rétorque qu'encore une fois la particularité peut être payante.

Dans la mesure où rares sont les organisations qui peuvent être apparentées au cas « cochon qui parle » ou au cas « Phineas Gage », nous retenons comme justification d'une recherche à partir d'un cas unique l'importance du cadre conceptuel. A ce propos, Siggelkow écrit que si la discussion conceptuelle « tient sur ses propres pieds » alors l'étude d'un cas unique peut permettre de mettre à jour des causalités plutôt que de simples corrélations. Egalement, à condition de ne pas tomber dans de la « pure induction », l'étude d'un cas unique peut inspirer au chercheur qualitatif de nouvelles idées.

Notre analyse de la littérature sur le changement organisationnel et sur les managers de proximité nous invite à considérer que la vision des managers de proximité comme simples vecteurs du changement est extrêmement simpliste. Egalement, les rares articles scientifiques qui croisent ces deux dimensions afin de mieux comprendre les rôles et les comportements des managers de proximité face aux changements présentent à notre sens certaines limites que notre recherche propose de corriger : soit ils ne font pas explicitement la distinction entre les différents niveaux de la hiérarchie intermédiaire (Balogun, 2003, 2006) soit ils isolent un niveau de la hiérarchie intermédiaire du reste du management (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). Aussi, notre travail de recherche à partir d'un cas unique se justifie par le fait qu'il s'inscrit dans un champ d'étude encore très peu développé et qu'il vise à apporter une meilleure compréhension des relations entre les managers de proximité et leurs supérieurs hiérarchiques ; relations qui peuvent avoir une incidence sur leurs rôles et leurs comportements face aux changements organisationnels.

Egalement, une recherche à partir d'un cas unique se justifie lorsqu'il s'agit d'aller investiguer des sujets de recherche pour lesquels les phénomènes sociaux sont complexes et nécessitent de les inscrire dans leur contexte organisationnel – ce qui est le cas, comme nous avons pu le souligner lors de notre analyse de la littérature, des changements organisationnels et du management de proximité – (Ragin, Becker, 1992) ou tout simplement des sujets de recherche encore largement méconnus (Yin, 1984). Aussi, pour Yin (1984), les études de cas uniques peuvent être très précises et éclairantes lors d'études qui se veulent « révélatrices », ce qui correspond à notre cas et apporte une justification supplémentaire à notre méthodologie de recherche.

Enfin, une recherche à partir d'un cas unique ne prétend pas à la généralisation théorique. Ses objectifs sont davantage du côté de l'exploration, de la découverte de nouvelles relations (les

« heureuses trouvailles » de Miles et Huberman, 2005), de la mise en évidence de certaines causalités, etc.

De manière très concrète, effectuer une recherche sur les managers de proximité face aux changements organisationnels à partir d'un cas unique d'entreprise nécessite que l'entreprise se prête parfaitement à cette question de recherche. Tel est le cas de l'entreprise que nous avons retenu pour notre étude : l'entreprise RADIOLOGIX (site situé dans la région grenobloise). En effet, RADIOLOGIX a connu de nombreux changements et les managers de proximité avaient pour prérogatives de conduire ces changements.

Notre recherche qualitative s'est alors décomposée en trois « actes » : des études documentaires, des observations non participantes et la réalisation d'entretiens semi-directifs. Chacun de ces trois actes fera l'objet d'une partie.

## *2. Les études documentaires.*

Nous voyons deux intérêts majeurs au fait de mener des études documentaires lors d'une recherche qualitative.

Le premier intérêt est de permettre au chercheur de pouvoir disposer d'informations sur l'entreprise avant même de s'être rendu dans l'entreprise en question. Selon les informations qu'il arrive à recueillir, le chercheur peut alors juger de la pertinence de telle ou telle entreprise comme éventuel terrain de recherche et ce par rapport à sa problématique.

Le second intérêt est de disposer d'informations « objectivées » ou du moins « faisant autorité ». Le chercheur pourra alors comparer ces informations avec le discours tenu par les salariés qu'il aura pu interroger. L'exemple de la Fiche de poste nous semble ici très pertinent et illustratif. En effet, demander à un salarié de décrire son métier, sa fonction, son rôle n'est pas inutile même si l'on dispose de sa fiche de poste. Cela peut permettre de mettre en lumière des écarts entre le travail prescrit et le travail réel (« théorie de la régulation conjointe », Reynaud, 1988), de mettre en évidence les priorités réalisées par le salarié, etc.

Nous concernant, les études documentaires que nous avons menées ont « seulement » répondu au second objectif. Aussi, nous avons demandé d'avoir accès à un certain nombre de « documents officiels » afin de disposer d'informations « faisant autorité ». Nous ont alors été fournis les documents suivants : des fiches de poste (Chefs de groupe et Chefs de service), les trames utilisées lors de la réalisation des entretiens annuels d'évaluation, les organigrammes de l'entreprise et des magazines internes du Groupe Electronix (Groupe auquel appartient l'entreprise RADIOLOGIX).

### 3. Les observations non participantes.

L'observation non participante est une méthode qui permet au chercheur qualitatif de collecter des données. Il s'agit d'une méthode qui a fait ses preuves et qui est donc admise dans de nombreuses disciplines en sciences de gestion : « c'est le cas en management, où les observations de Taylor (1911) furent à l'origine de l'organisation scientifique du travail (OST), puis dans les années 30 avec les travaux de l'école des relations humaines sur les conditions de travail et les styles de leadership » (Journé, 2008, p.139).

Observer semble naturel et donc facile. Or, dans la réalité et pour ce qui concerne le travail du chercheur, ce n'est pas si simple. En effet, pour considérer l'observation non participante comme une méthode légitime de collecte d'informations, il ne suffit pas de « voir » et d'« entendre » : « en tant qu'expérience sensible du monde, elle est une activité située, c'est-à-dire influencée dans le contexte dans lequel elle se déroule. L'observation sollicite alors tous les sens du chercheur, et celui-ci devient l'outil même de la collecte de données. [...] L'observation tient donc dans une disposition particulière du chercheur : l'attention vigilante. » (Journé, 2008, pp.142-143).

Par ailleurs, l'observation nécessite de la part du chercheur de construire des dispositifs, une grille, un système d'observation afin de limiter la trop grande part de subjectivité et de construire les conditions de reproductibilité de l'étude par d'autres chercheurs ce qui nécessite une grande vigilance sur les rapports entretenus par le chercheur avec les personnes observées.

L'observation participante offre au chercheur qualitatif plusieurs possibilités et donc de nombreux intérêts. Journée (2008) présente les quatre intérêts suivants :

- Le chercheur qualitatif peut avoir recours à l'observation non participante afin de tester des hypothèses de recherche.
- L'observation peut également être utilisée par le chercheur pour produire de nouvelles hypothèses.
- L'observation peut permettre d'enrichir la « collecte de données primaires ».
- L'observation peut enfin permettre de décrire et de comprendre ce qui est mal connu.

Toutefois, les observations non participantes que nous avons pu effectuer ne peuvent prétendre constituer une méthodologie de recherche à part entière, l'essentiel de notre méthodologie reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs. En effet, nos observations se limitent à une visite du site d'une durée de deux heures. Toutefois, cette visite, bien que quelque peu sommaire, a présenté plusieurs intérêts :

- Cette visite nous a permis, tout simplement, de visiter le site, d'observer les différents métiers présents dans les différents ateliers, d'avoir connaissance des étapes nécessaires à la fabrication des tubes radiologiques. Pour résumer, cette visite nous a donné un aperçu du fonctionnement du site.
- Le site de RADIOLOGIX a connu de nombreux changements. Certains de ces changements, comme la réduction des surfaces ou l'organisation de la production en « U », sont « physiquement » observables. Aussi, nous avons pu constater des pièces entièrement vides ou des ateliers au sein desquels les postes de travail se succèdent afin de former un « U ».
- Enfin, visiter le site a présenté un dernier intérêt auquel nous n'avions pas songé lors de la visite. En effet, un certain nombre de salariés avec lesquels nous ne sommes entretenus nous ont demandé, avant ou pendant l'entretien, si nous avions visité le site. Le fait de leur répondre par la positive nous a semblé nous apporter à leurs yeux plus de crédibilité. La technicité du produit fabriqué étant très forte, certains salariés semblaient considérer comme nécessaire le fait que l'on ait une idée de l'organisation du site, de ses différents ateliers, etc.

Comme nous avons pu l'écrire, l'essentiel de notre méthodologie de recherche reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, il convient à présent de développer ce point.

#### 4. La réalisation d'entretiens semi-directifs.

##### *a. Questions générales concernant l'entretien semi directif.*

##### i. L'entretien semi-directif : définition.

L'entretien individuel semi-directif est un entretien qui s'effectue entre deux personnes : le chercheur et la personne interrogée. C'est également un entretien pour lequel le chercheur aura au préalable défini, en fonction de ses questions de recherche, un certain nombre de thèmes à explorer et pour ce faire aura rédigé un guide d'entretien comprenant des questions permettant d'interroger la personne sur les thèmes souhaités.

Ici aussi, mener un entretien peut sembler naturel et donc facile. En effet, qui n'a jamais interrogé une personne (un ami, un membre de sa famille, un collègue, etc.) afin d'obtenir des informations sur un sujet plus ou moins précis ? Bien évidemment, ce dont nous traitons ici nécessite de la part du chercheur qualitatif une vigilance et une préparation bien plus importantes. Les mêmes remarques que celles formulées pour l'observation peuvent être reprises. Dans la mesure où beaucoup de recherches qualitatives s'appuient essentiellement

sur l'exploitation d'entretiens individuels semi-directifs, nous souhaitons insister sur l'importance pour le chercheur de bien définir son cas ainsi que son échantillon.

Ces deux aspects font l'objet des deux points suivants.

#### ii. Définition du cas.

La définition ou délimitation du cas sont des questions que tout chercheur qualitatif doit se poser. « De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse. » (Miles & Huberman, 2005).

Miles et Huberman (2005) illustrent cette définition générale en donnant des exemples de cas.

Aussi, un cas peut être défini par :

- un individu : *Un patient ayant subi un pontage cardio-vasculaire, avant, pendant et six mois pendant l'opération, dans son milieu familial et hospitalier (Taylor, MacLean, Pallister & White, 1988) ou un mécanicien extraordinairement talentueux, dans son atelier et dans son entourage d'amis, de voisins et de clients (Harper, 1987).*
- un rôle : *Le rôle du SDF (Sans Domicile Fixe) dans sa relation à la police et aux associations de réinsertion (Spradley, 1979).*
- un petit groupe : *Un groupe informel d'hommes noirs dans un quartier pauvre de centre ville (Liebow, 1967)*
- une organisation : *Une entreprise électronique de la Silicon Valley positionnée dans un environnement turbulent, à évolution rapide (Eisenhard, 1989)*
- une communauté : *Le quartier italien dans la partie nord de la ville de Boston (Whyte, 1943)*
- une nation : *les révoltes paysannes en Bolivie (Ragin, 1987)*
- sa localisation dans l'espace
- un événement, une période de temps, un épisode, une rencontre.
- Etc.

Yin (1984) souligne par ailleurs le fait qu'un cas peut se composer de mini-cas et rompt donc avec une vision monolithique.

#### iii. L'échantillonnage.

Définir l'échantillon d'une recherche c'est fondamentalement répondre aux questions suivantes : qui observer ? qui interroger ? où ? quand ? etc.

L'apparente simplicité de l'échantillonnage en recherche qualitative est illusoire. A ce propos, Miles et Huberman (2005, p.58) écrivent : « si l'on y regarde de plus près, on s'aperçoit que des milieux comportent des sous-milieus, si bien qu'il n'est pas facile de décider ce qui doit être observé. » Aussi, pour répondre à cette difficulté, les échantillons qualitatifs ont tendance



à être « orientés » (Miles & Huberman, 2005 ; Kuzel, 1992 ; Morse, 1989). Autrement dit, la définition de l'échantillon est fonction des questions de recherche que le chercheur se pose et auxquelles il souhaite répondre.

Enfin, même si le chercheur qualitatif travaille sur de petits échantillons (le traitement d'un entretien est très différent de celui d'un questionnaire), Miles et Huberman (2005, p.59) écrivent que « l'échantillonnage qualitatif recherche fondamentalement une représentativité théorique ». Nous préférons toutefois, dans un souci d'une meilleure compréhension, le concept de « saturation de l'information » à celui de « représentativité théorique ». Aussi, la saturation de l'information est atteinte lorsque le gain marginal d'un entretien supplémentaire est nul.

*b. Application de cette méthodologie à notre terrain de recherche.*

*i. Présentation de notre cas et de notre échantillon.*

Nous l'avons mentionné, notre recherche s'appuie sur une étude d'un cas unique : le site RADIOLOGIX situé dans la région grenobloise.

Yin (1984) a mis en lumière le fait qu'un cas peut se composer de « mini-cas ». Aussi, notre travail de recherche n'a pas concerné l'ensemble du site RADIOLOGIX mais uniquement sa Direction industrielle. Egalement, la Direction industrielle a été l'objet de notre étude du fait qu'elle a connu dernièrement de nombreux changements au sein desquels les managers de proximité ont joué un rôle. De ce fait, notre recherche s'appuie sur un cas qui est en réalité plus précis et contextualisé que le cas : « site RADIOLOGIX situé dans la région grenobloise ».

Même si notre recherche s'appuie sur une étude d'un cas unique « précis » et « contextualisé », il a tout de même fallu définir un échantillon. Pour ce faire, nous nous sommes référés à nos questions de recherche ainsi qu'à notre cadre conceptuel. De ce fait, les personnes composant notre échantillon devaient être en mesure de nous renseigner sur les rôles et les comportements des managers de proximité face aux changements affectant la Direction industrielle.

Point important à relever, le chercheur est rarement en position de force au sein du terrain de recherche et il lui est donc difficile d'imposer ses volontés concernant la composition de l'échantillon avec lequel il pourra s'entretenir. Généralement, la composition de l'échantillon est le résultat d'une négociation entre le chercheur et la « personne ressource » du terrain de recherche ; des aléas pouvant aussi venir modifier a posteriori la composition de l'échantillon négocié.

Nous concernant, la composition de notre échantillon a été définie lors d'une négociation avec le Directeur industriel. Nos questions de recherche portant sur les managers de proximité face aux changements, nous avons convenu ensemble que nous devions nous entretenir avec des managers de proximité. Le site RADIOLOGIX situé dans la région grenobloise compte 15 Chefs de groupe. Le Directeur industriel nous a proposé de tous les rencontrer ; nous avons accepté.

Par ailleurs, Létondal (1997, p.12) écrit que « l'encadrement de proximité ne peut être analysé en tant que tel, mais en interaction avec ses interfaces. » Cette citation de Létondal laisse entendre que pour mener une recherche sur les managers de proximité, il convient aussi d'interroger leurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Les supérieurs hiérarchiques des Chefs de groupe sont les Chefs de service, au nombre de six, et le Directeur industriel. Nous avons obtenu de pouvoir nous entretenir avec l'ensemble des Chefs de service et bien évidemment avec le Directeur industriel. Nous avons également négocié le fait de nous entretenir avec 5 ou 6 opérateurs mais une mauvaise communication au sein du site a fait qu'aucun rendez-vous n'a finalement été planifié. Toutefois, du fait que notre cadre conceptuel et problématique insistent sur l'« écart » entre une volonté managériale de la Direction de faire des Chefs de groupe des vecteurs du changement et les rôles et comportements réellement adoptés par ces derniers face aux changements, il nous semblait beaucoup plus pertinent et important de pouvoir interroger les trois niveaux de management présents au sein de la Direction industrielle que de mener quelques entretiens avec des opérateurs pour lesquels l'échantillonnage propre à cette population aurait été nécessairement « pifométrique ». Notre recherche s'inscrivant dans le domaine des sciences de gestion, mention gestion des ressources humaines, il nous a aussi paru pertinent de nous entretenir avec le Responsable des Ressources Humaines du site.

In fine, nous avons réellement pu nous entretenir avec les personnes suivantes :

- Le Directeur industriel.
- Les six Chefs de service.
- Quatorze Chefs de groupe. Le quinzième Chef de groupe n'a pu être interrogé puisqu'il n'était pas présent sur le site durant notre étude.
- Deux anciens Chefs de groupe. La population des Chefs de groupe ayant connu un certain taux de rotation, le Directeur industriel a souhaité que nous nous entretenions aussi avec des salariés qui ont été Chefs de groupe durant le Projet industriel et qui ne le sont plus aujourd'hui.
- Le Responsable des Ressources Humaines du site.

Tous ces entretiens, à l'exception de celui avec le Responsable des Ressources Humaines réalisé par téléphone, ont été menés en face à face. L'ensemble des entretiens ont fait l'objet soit d'une retranscription lorsque les entretiens ont pu être enregistrés, soit d'une synthèse thématique réalisée à partir d'une prise de notes active.

ii. Présentation de nos guides d'entretien.

Afin de mener un entretien individuel semi-directif, le chercheur qualitatif doit s'appuyer sur un guide d'entretien. Gavard-Perret et al. (2008, p.92) définissent le guide d'entretien comme une « sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. » Plusieurs questions peuvent alors être rédigées pour chacun de ces thèmes/sujets.

Comme nous l'avons signalé précédemment, nous avons pu nous entretenir avec différentes populations de salariés. Aussi, pour chaque population, un guide d'entretien spécifique a été rédigé. Nous distinguons alors les quatre populations suivantes :

- La population des « Dirigeants » (Directeur industriel et Responsable des Ressources Humaines). Les entretiens menés avaient pour objectif de nous renseigner sur des éléments de contexte, de nous préciser le rôle attendu des Chefs de groupe, etc.
- La population des cadres intermédiaires (Chefs de service). Notre objectif en menant ces entretiens avec les n+1 des Chefs de groupe était d'avoir des informations sur les relations entre Chefs de service et Chefs de groupe, sur la vision qu'ont les Chefs de service de leurs Chefs de groupe, etc.
- La population des managers de proximité (Chefs de groupe). Il s'agit de la population clé de notre étude. Aussi, les intérêts des entretiens alors menés sont multiples : leurs difficultés hors et en périodes de changements, leur rôle dans le changement, leur vision du changement, leur comportement face au changement, leurs relations avec leurs hiérarchiques, pairs et subordonnés, etc.
- La population des anciens Chefs de groupe. Les intérêts poursuivis sont alors identiques que ceux poursuivis pour la population des managers de proximité actuellement en poste. Ainsi, le guide d'entretien utilisé est quasi identique ; la formulation des questions traduit simplement le fait que le salarié interrogé n'est plus à l'heure actuelle Chef de groupe.

Si l'échantillon est le résultat d'une négociation entre le chercheur et la « personne ressource » du terrain de recherche, il en est généralement de même pour le contenu du guide d'entretien. Aussi, tout un « temps » de nos entretiens était consacré à recueillir des discours

traduisant la perception de la hiérarchie intermédiaire (Chefs de service et Chefs de groupe) sur les changements futurs.

Les guides d'entretien utilisés sont reproduits dans la partie « Annexes » de ce travail de recherche.

iii. L'entretien semi-directif : entre directivité et souplesse.

Tout d'abord, « enfonçons une porte ouverte » : l'entretien individuel semi-directif n'est ni un entretien directif ni un entretien non directif. Moins formalisé qu'un entretien directif mais plus qu'un entretien non directif, l'entretien semi-directif nécessite de la part du chercheur de savoir « jongler » entre directivité et souplesse. En effet, une certaine directivité est nécessaire afin que tous les thèmes soient abordés et aussi parfois pour recadrer l'entretien mais cette directivité doit être nuancée par une certaine souplesse permettant à l'interviewé de pouvoir s'exprimer en profondeur sur un sujet.

Egalement, le chercheur n'est pas obligé de suivre le guide d'entretien « à la lettre ». Il est possible qu'un salarié réponde à plusieurs questions et donc le travail du chercheur n'est pas de reposer une question à laquelle le salarié a déjà répondu mais peut être de demander des précisions ou d'avancer dans l'entretien en posant de nouvelles questions.

Aussi, très concrètement, notre travail d'animation d'un entretien individuel semi-directif a consisté, entre autres, à la réalisation des actions suivantes :

- Mettre le salarié en confiance en se présentant ; en expliquant les règles du jeu, l'objet de notre recherche ; en commençant l'entretien avec des questions lui permettant de se présenter, etc.
- Effectuer des relances pour faire approfondir un point (ex : *Qu'entendez-vous par le vrai fonctionnement en Lean* ou *Pouvez-vous revenir sur votre rôle de facilitateur ?*)
- Recadrer l'entretien. Cette action est parfois nécessaire lorsque l'interviewé ne répond pas véritablement à la question posée ou de manière trop vague (ex : *Pouvez-vous me raconter les principaux changements que RADIOLOGIX a connu ces 5 dernières années ?* La réponse à cette question a nécessité le recadrage suivant *Et au niveau des changements qui concernent RADIOLOGIX, la Direction industrielle ?*)
- Relever certaines contradictions dans le discours de l'interviewé. A ce propos, nous relèverons ici le cas d'un Chef de service qui disait, en début d'entretiens, avoir conduit des changements alors que ces derniers n'avaient aucun sens pour lui mais que cela ne lui avait pas posé de problème. Puis, au fil de l'entretien, nous avons relevé dans son discours et son attitude une lassitude certaine et nous lui avons donc demandé de nouveau si le fait que les changements à venir ne faisaient pas sens pour

lui ne lui posait toujours pas de problème. Il a alors reconnu que oui, que cela commençait à lui poser des difficultés. Ce simple exemple montre que les interviewés peuvent parfois tenir des « discours de façade » et met en lumière la difficulté et l'intérêt du travail du chercheur dans l'animation de son entretien.

Toutes ces actions nécessitent que le chercheur soit extrêmement attentif aux propos tenus par l'interviewé. Le chercheur doit aussi être très vigilant quant à son propre comportement.

## **B. Présentation de notre terrain de recherche : l'entreprise RADIOLOGIX.**

### **1. Carte d'identité de l'entreprise RADIOLOGIX.**

Nous avons effectué notre recherche au sein d'une entreprise industrielle dont le site se situe dans la région grenobloise. L'entreprise en question est RADIOLOGIX. Il s'agit d'une entreprise appartenant au Groupe Electronix.

RADIOLOGIX est une entreprise dédiée à l'imagerie radiologique. RADIOLOGIX est également le pôle industriel qui dispose de la plus grande capacité de production au monde pour l'imagerie radiologique. L'entreprise a su élargir son domaine de compétences afin de proposer aujourd'hui des solutions complètes d'imagerie radiologique.

Le site situé dans la région grenobloise au sein duquel nous sommes intervenus emploie 380 collaborateurs ce qui correspond à plus de 40 métiers différents. La répartition de ses effectifs est alors la suivante :

	Ingénieurs et Cadres	Techniciens	Administratifs	Ouvriers	<i>Total</i>
Hommes	82	87	4	74	<b>247</b>
Femmes	20	24	22	67	<b>133</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>111</b>	<b>26</b>	<b>141</b>	<b>380</b>

Par ailleurs, la structure du site de la région grenobloise comprend un Directeur d'établissement qui s'appuie sur les membres de Direction (CODIR), au nombre de 7, pour organiser et faire fonctionner l'activité de l'entreprise. Cette équipe est constituée du directeur Technique & Programmes, du directeur Industriel, du directeur Supply Chain, du directeur Financier, du directeur Qualité & EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité), de la directrice Marketing radiologie et de la directrice Ressources humaines.

## 2. Présentation des principaux éléments de contexte de l'entreprise RADIOLOGIX.

Le marché des sous-ensembles radiologiques, marché sur lequel se positionne RADIOLOGIX, est depuis 3-4 ans soumis à une forte pression sur les prix. RADIOLOGIX a alors été confronté à deux problématiques inédites : l'absence de commandes et des négociations de baisse des prix à deux chiffres. Si le premier événement (absence de commandes) fait suite à des difficultés internes rencontrées par un des principaux clients de RADIOLOGIX et constitue donc une situation tout à fait conjoncturelle, le second élément (négociation sur les prix) est provoqué par l'émergence de nouveaux concurrents, soit produisant eux aussi des tubes radiologiques, soit proposant des produits plus innovants.

Plus fondamentalement, le tube radiologique (ou IIR) qui représente 80% de l'activité de RADIOLOGIX est un produit en fin de vie, qui connaît une décroissance de 3 à 4% par an et qui sera remplacé à terme par le panneau radiologique numérique (ou panneau plat). Ce panneau est actuellement fabriqué par une entreprise voisine du site de RADIOLOGIX et détenue à 51% par le Groupe Electronix. Des synergies entre les deux entreprises ont été réalisées, d'autres sont prévues, afin d'accompagner « la mort » du tube radiologique et la possible évolution du site de RADIOLOGIX vers de nouvelles productions.

Lors d'une précédente recherche dans le secteur de la pétrochimie, un responsable des ressources humaines nous confiait : « Le pétrole, c'est un peu la « chronique d'une mort annoncée » ». Force est de constater que cette remarque s'applique aussi très bien au cas de l'entreprise RADIOLOGIX, ou du moins au cas des tubes radiologiques. Les propos du Directeur industriel de RADIOLOGIX résument parfaitement la situation : « on est sur une pente descendante, on va faire face à une baisse, c'est inexorable, ça fait maintenant quelques années qu'on le sait ».

Présentons à présent les différents projets de changements que RADIOLOGIX a mis en œuvre afin de répondre aux éléments de contexte que nous venons de présenter.

## 3. RADIOLOGIX : une entreprise en changements.

Pour évoquer les changements qu'a connus l'entreprise RADIOLOGIX, le Directeur industriel nous confiait : « on a tout changé en deux ans et demi » ! Si l'on devait qualifier l'objet des changements qu'a connus le site RADIOLOGIX alors nous parlerions de « changements organisationnels » puisque les changements menés avaient d'abord pour cible de modifier la « façon dont les gens travaillent », « le découpage entre les unités », « la structure hiérarchique », etc. (Pichault, 2009, p.14).

Tentons à présent de catégoriser les différents projets de changements organisationnels qu'a connu la Direction industrielle du site RADIOLOGIX.

*a. Des petits chefs aux managers de proximité<sup>2</sup>.*

L'entreprise RADIOLOGIX a, en quelque sorte, connu les différentes expériences et réflexions concernant le management de proximité que nous avons pu présenter précédemment. Toutefois, les dates de mises en œuvre au sein de RADIOLOGIX des pratiques concernant le management de proximité ne correspondent pas aux périodes durant lesquelles ces pratiques et réflexions ont émergées.

Au cours des années 1980/1990, alors que le contremaître devait passer « du commandement à l'animation » (Leclair & Denimal, 1993 cités par Bellini & Labit, 2005), les agents de maîtrise au sein de RADIOLOGIX étaient limités à des rôles de commandement. Aussi, à ce propos, un salarié nous a déclaré : « c'était de la maîtrise pure, [...] les Chefs de groupe veillaient à ce que les gens soient à leur poste, respectent les règles, soient là à l'heure » (Chef de groupe, Entretien A).

Lors de la seconde moitié de la décennie 1990, la Direction des ressources humaines et la Direction industrielle ont souhaité rompre avec ce modèle hiérarchique et le niveau des managers de proximité (agents de maîtrise) a alors été supprimé afin d'engager l'entreprise dans une « culture de management participatif » (propos de l'actuel Directeur industriel et du Responsable des Ressources Humaines). RADIOLOGIX a alors fait l'expérience des équipes autonomes avec la création des EPIA (Equipe Pluridisciplinaire Industrielle Autonome). Cette période a duré de 1998 à 2007. Rappelons que la littérature identifie la période 1960/1970 comme celle durant laquelle le rôle des agents de maîtrise a été remis en cause ce qui a conduit certains chercheurs à formuler la thèse de la disparition de la maîtrise.

Enfin, depuis 2007, RADIOLOGIX s'est engagée dans une nouvelle voie. L'entreprise a plus ou moins mis fin au fonctionnement en EPIA et a alors introduit une nouvelle ligne hiérarchique de management, celle des managers de proximité (ou Chefs de groupe dans la terminologie de RADIOLOGIX). Egalement, la mission des Chefs de groupe d'aujourd'hui ne correspond pas à celle des agents de maîtrise d'hier : des compétences managériales leurs sont demandées.

---

<sup>2</sup> Le titre de cette partie fait référence à celui de l'ouvrage de Bellini et Labit (2005) : *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*.

### *b. Le Projet industriel.*

Directement en lien avec la baisse annoncée de l'activité du site, RADIOLOGIX s'est engagée depuis trois ans dans un projet de « refonte du site » (propos du Directeur industriel) : le Projet industriel.

Ce projet comprend trois volets qui ont pour but de mieux dimensionner l'outil industriel aux volumes de production du site et donc de réduire les coûts. Les trois volets sont les suivants :

- *La rationalisation des surfaces.* L'entreprise RADIOLOGIX est locataire des surfaces qu'elle occupe. Aussi, réduire ses surfaces revient à réduire ses coûts fixes. RADIOLOGIX est alors passée de plus de 16 000 m<sup>2</sup> à plus de 13 000 m<sup>2</sup> de surfaces, soit une libération de surfaces d'environ 3000m<sup>2</sup>. La réduction des surfaces a nécessairement entraîné une réorganisation physique des ateliers : déménagements, regroupements, nouveaux agencements, etc.
- *L'évolution des procédés de fabrication.* Cette évolution est notamment passée par la mise en place de divers automates. Les compétences des opérateurs à leur poste ont dû être revisitées. L'objectif alors poursuivi est la rationalisation des opérations nécessaires à la production des divers sous-ensembles.
- *Une nouvelle organisation des ateliers et des méthodes industrielles.* Le site de RADIOLOGIX est passé à une organisation dite en Lean manufacturing. Cette nouvelle organisation vise trois objectifs : une production en flux tendus, la réduction des encours et l'élimination des tâches inutiles.

Ces trois volets ont été menés durant les trois dernières années et sont aujourd'hui réalisés.

### *c. Focus sur le Lean manufacturing.*

Le système Lean qui, littéralement, signifie « maigre », « sans gras » ou « dégraissé » recherche la performance (productivité et qualité) par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages ('muda' en japonais, dont il existe sept catégories : productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles et productions défectueuses).

Si ce système est issu du Toyota Production System (TPS) (Ohno, 1988), c'est réellement l'ouvrage de Womack, Jones et Roos (1990) qui a permis de synthétiser et de diffuser les principes du Lean. Le client devient alors l'élément pivot dans les organisations en Lean manufacturing puisque si la valeur est produite par le producteur, cette dernière est entièrement déterminée par le client. Aussi, Womack et Jones (1996, 2005) définissent cinq grands principes du Lean afin d'obtenir la satisfaction du client : Définir la valeur ; Identifier la chaîne de valeur ; Obtenir un flux ; Tirer la production et Viser la perfection.



Le site de RADIOLOGIX a abordé le Lean d'une manière originale. En effet, deux temps ont été identifiés et clairement distingués dans la mise en place du Lean. Le premier consiste en une modification physique des ateliers avec notamment la mise en place dans les ateliers de la production en « U » alors que le second temps vise la « mise en place d'un système de production nouveau qui reprend les concepts du Lean : la mise en place de nouvelles équipes et la mise en place du management visuel. Nos ateliers fonctionnent en Lean mais on n'a pas de culture Lean. Ca c'est le chantier des deux prochaines années » (propos du Directeur Industriel). Pour résumer, la mise en place du Lean sur le site de RADIOLOGIX s'est faite dans un premier temps par « de grosses améliorations par rupture » (propos du Directeur industriel) ; les logiques culturelle (« philosophie Lean ») et d'amélioration continue ne venant que dans un second temps, une fois la réorganisation physique des ateliers en Lean terminée.

#### 4. Voyage au centre de l'organisation de RADIOLOGIX : présentation de la Direction industrielle.

Comme nous l'avons noté, nous avons effectué notre recherche au sein du site RADIOLOGIX. Notre sujet de recherche étant l'étude des difficultés, des comportements et des rôles des managers de proximité face aux changements, notre périmètre d'intervention s'est « limité » à la Direction industrielle puisque c'est au sein de celle-ci que se trouvent les managers de proximité. Egalement, les derniers changements ont essentiellement concerné la Direction industrielle : « on a l'impression que ça tape toujours au même endroit », nous confiait un Chef de groupe pour souligner le fait que les autres Directions sont moins concernées par les changements. Il convient donc à présent de présenter l'organisation de la Direction industrielle.

La Direction industrielle emploie environ 220 salariés. Cette Direction se décompose en 6 services et en 26 ateliers. Chaque service a à sa tête un Chef de service alors que plusieurs ateliers peuvent être « dirigés » par un même Chef de groupe. La Direction industrielle compte alors 6 Chefs de service pour 6 services (3 Unités de fabrication et 3 services supports) et 15 Chefs de groupe pour 26 ateliers. On distingue alors les trois niveaux de management suivants au sein de la Direction industrielle :

- Le niveau du Top-management qui est assuré par le Directeur industriel.
- Le niveau intermédiaire qui est assuré par les Chefs de service.
- Le niveau de proximité qui est assuré par les Chefs de groupe.

### **III. Présentation des résultats : Retour sur les dimensions issues de la littérature.**

Cette troisième partie a pour objectif de présenter les principaux résultats de notre travail de recherche.

Une « confrontation » des résultats tirés de l'analyse de nos entretiens avec les dimensions issues de la littérature sera alors proposée.

Egalement, notre travail, en s'inscrivant dans un domaine de recherche relativement « jeune » et encore peu étudié, et compte tenu des limites de la littérature que nous avons pu mettre en évidence, a aussi pour ambition d'offrir des éléments permettant une meilleure compréhension des difficultés, rôles et comportements des managers de proximité face aux changements organisationnels.

#### **A. Les périodes de changements accroissent les difficultés rencontrées par les Chefs de groupe.**

##### *1. Les difficultés habituelles rencontrées par les Chefs de groupe dans l'exercice de leur activité.*

Notre revue de la littérature a pu mettre en évidence le fait que les managers de proximité font face à de nombreuses difficultés dans l'exercice de leur activité.

Notre recherche au sein du site RADIOLOGIX nous a permis de nous entretenir avec 16 Chefs de groupe. Notre guide d'entretien contenait alors des questions portant sur les difficultés de ce métier. Ainsi, les discours tenus par les Chefs de groupe que nous avons rencontrés dépeignent un métier difficile, exigeant et parfois ingrat. Nous retrouvons alors les différentes difficultés mentionnées dans la littérature et que nous avons présenté dans la première partie de ce mémoire de recherche.

Dans un souci de clarté, nous proposons une classification des difficultés rencontrées par les Chefs de groupe de RADIOLOGIX en quatre « catégories ». Ces catégories reprennent les difficultés les plus fréquemment évoquées par les Chefs de groupe.

- Des difficultés pour organiser leur activité quotidienne.
- Des difficultés résultant de tensions et/ou de contradictions.
- Des difficultés liées au volet managérial de leur activité.
- Des difficultés résultant de leur « position duale ».

Chacune de ces « catégories » fera l'objet d'une partie.

*a. Des difficultés pour organiser leur activité quotidienne.*

Conformément à sa fiche de poste, le Chef de groupe est le responsable du pilotage de l'activité de son ou de ses ateliers. Toutefois, afin de remplir cette mission, le Chef de groupe peut faire face à de nombreuses difficultés.

Le Chef de groupe est celui qui a la responsabilité directe d'une équipe. Il doit alors apprendre à composer avec une équipe dont l'effectif est souvent réduit.

*« Le vrai souci c'est d'assurer la continuité de service avec un effectif réduit. » (Chef de groupe, Entretien A).*

*« Les équipes sont de plus en plus petites, les équipements pareil, c'est réduit au minimum pour que ça tourne. » (Chef de groupe, Entretien B).*

*« On est une équipe assez restreinte. Le ratio 6 techniciens pour 800 équipements je le trouve faible. » (Chef de groupe, Entretien O).*

L'effectif réduit de leur équipe est source d'autres difficultés. En effet, chaque absence pose alors des problèmes d'organisation. Certains Chefs de groupe doivent dans certaines situations « abandonner leur travail de Chef de groupe » pour prêter main forte à leur équipe. Egalement, les Chefs de groupe ne sont pas à l'abri d'une hausse d'activités. Pour y répondre, la solution la plus courante est alors d'intérimaires ce qui pose des difficultés aux Chefs de groupe qui doivent alors assurer la formation de ce personnel.

*« Dès qu'il y a un absent, il y a un trou donc ça veut dire réorienter les priorités, et forcément déstabilisation de l'équipe. » (Chef de groupe, Entretien C).*

*« Aujourd'hui, je n'ai pas la possibilité dans l'équipe d'avoir de vrais back-up ; lorsqu'une personne est en congés, la plupart du temps c'est moi qui assure l'intérim. » (Chef de groupe, Entretien C).*

*« En 2010 on a eu une année record, alors on a pris des intérimaires, on a jamais embauché autant d'intérimaires qu'en 2010. En gros, on avait 60 intérimaires pour 120 opérateurs donc un tiers d'intérimaires sur la fabrication, c'était difficile à gérer, difficile à former, ça a été une année assez pénible. »* (Chef de groupe, Entretien B).

*« Ce qui était aussi compliqué c'est les intérimaires, j'avais parfois 60% d'intérimaires et là c'est infernal, ils ne sont pas là pour longtemps, il faut les former, leur expliquer comment on fonctionne, c'est pas simple. »* (Ancien Chef de groupe, Entretien X).

Au-delà des questions concernant l'effectif de leur équipe, les Chefs de groupe doivent aussi faire preuve d'une très grande réactivité et disponibilité. Or, les Chefs de groupe ont à faire face à de nombreux aléas, passent énormément de temps en réunions ou à faire des tâches que l'on peut qualifier d'administratives (reporting, gestion des mails, etc.).

*« Le but principal c'est de faire fonctionner mes équipes, gérer mon temps au mieux possible selon les aléas et ça les aléas, il y en a beaucoup, ça peut être des aléas process, machines, main d'œuvre. »* (Chef de groupe, Entretien B)

*« La fois dernière j'étais absent deux jours, j'avais 150 e-mails de reçus, 70 en copie, 80 en destinataire. Certains ça prend deux minutes mais en destinataire souvent c'est deux heures de boulot. »* (Chef de groupe, Entretien T).

*« Pour moi, une solution serait de réduire les réunions. [...] Ca me laisserait plus de temps pour le réactif, l'opérationnel, pouvoir voir les personnes rapidement si on a des difficultés. »* (Chef de groupe, Entretien E)

Enfin, certains Chefs de groupe ont des équipes réparties sur les différentes plages horaires de la journée (3x8) alors qu'eux-mêmes travaillent de 8h30 à 16h30. Aussi, ces Chefs de groupe se retrouvent responsables d'équipes qu'ils ne voient presque jamais.

*« Selon les ateliers j'avais des gens de nuit, j'avais pas une grosse équipe, on était 15 mais difficile à gérer car quand on travaille de journée et qu'on a des équipes sur le matin, l'après midi et le soir c'est pas évident. [...] Ca m'arrivait de les appeler depuis chez moi pour pouvoir échanger et même de venir à 21h00 pour en voir certains car sinon on coupe les ponts et après c'est pas simple. »* (Ancien Chef de groupe, Entretien X).

Toutes ces difficultés font que le travail de Chef de groupe peut devenir au quotidien « harassant » (Chef de groupe, Entretien B).

*b. Des difficultés résultant de tensions et/ou de contradictions.*

Les Chefs de groupe doivent remplir des missions, atteindre des objectifs multiples et parfois en tension ou en contradiction. Au milieu de cette multiplicité d'objectifs, les priorités n'apparaissent pas toujours de manière très nette.

*« Il n'y pas de priorité, il faut, j'ai envie de dire, tout mener en parallèle. [...] On est évalué sur tous ces objectifs et après c'est « ++ » « -- » et ils font plus ou moins la moyenne. »* (Chef de groupe, Entretien B).

*« On est pressé par la quantité mais on doit faire cette quantité dans la qualité et c'est pas évident de faire les deux. [...] Après, c'est un peu notre ressenti du jour, certains jours on va privilégier la quantité car la veille on n'a pas sorti assez de pièces. Ou l'inverse car on a eu trop de déchets. On est sous pression des deux côtés. »* (Chef de groupe, Entretien B).

*« Qualité et quantité. Les deux ne sont pas faciles à associer »* (Chef de groupe, Entretien Y).

Cette tension ou contradiction que doivent résoudre les Chefs de groupe en production entre la quantité et la qualité est « critiquée » par un Chef de groupe nouvellement arrivé chez RADIOLOGIX :

*« Il y a quelque chose qui est biaisé chez RADIOLOGIX : les Chefs de groupe en production ont aussi un pouvoir de CAQ (Coordinateur Assurance Qualité). Dans mon ancienne entreprise on se battait contre ça, la Qualité devait être hyper indépendante de la Production, on ne peut pas être juge et partie. »* (Chef de groupe, Entretien M)

Par ailleurs, les Chefs de groupe doivent aussi apprendre à « jongler » entre des missions « très court termes » et d'autres plus « moyen termes ». Le court terme prenant souvent l'ascendant sur le moyen terme.

*« Toute la partie hebdo et moyen terme je n'y touche pas, je ne gère que la partie arrêt de production ou problème technique du moment et c'est une vraie difficulté car tout ce qui n'est pas du « pompier » bin ça glisse, ça prend du retard. »* (Chef de groupe, Entretien C)

*« On travaille plus sur les urgences au quotidien. [...] Mais j'aimerais prendre plus de recul sur le plan technique et faire un travail de fond sur l'aspect cohésion d'équipe, optimisation des temps et des tâches pour les membres de l'équipe. »* (Chef de groupe, Entretien O).

#### *c. Des difficultés liées au volet managérial de leur activité.*

Le Chef de groupe est le responsable du pilotage de l'activité de son ou de ses ateliers. Pour ce faire, il a la responsabilité hiérarchique d'une équipe auprès de laquelle il assure des activités de management. Or, pour ces anciens opérateurs, techniciens ou ingénieurs, la partie management n'est pas la plus évidente. En effet, les entretiens que nous avons menés font ressortir des difficultés pour positionner le curseur entre « management directif » et du « management participatif ».

*« Le problème c'est toujours trouver un bon équilibre entre être directif et faire participer. » (Chef de groupe, Entretien A).*

Si « manager c'est transformer le travail en performance » (Galambaud, 2002) certains Chefs de groupe disent être « freinés » ou « gênés » dans cette mission par des considérations telles que le maintien de la paix sociale et aimeraient avoir le soutien de leur hiérarchie lorsqu'ils doivent procéder à des recadrages ou font preuve d'une certaine directivité.

*« Je dirais que la principale difficulté c'est le positionnement des Chefs de groupe par rapport aux responsables que sont les Chefs de service et le Directeur industriel. Pour moi tout n'est pas encore clair. Aujourd'hui, on veut que les gens soient autonomes et que les Chefs de groupe ne soient pas trop directifs mais parfois il y a des recadrages qui sont nécessaires et quand le Chef de groupe fait ces recadrages il faut qu'il soit soutenu par ses hiérarchiques. On s'aperçoit qu'il y a quand même des opérateurs qui ne font pas vraiment leur boulot donc besoin de faire des recadrages et si le Chef de groupe n'est pas soutenu ce sera difficile. » (Chef de groupe, Entretien D).*

*« J'étais très déçue du message de ma Direction, mon Chef de service il m'a dit « vas y en pédale douce, il faut la paix sociale ». Ca veut dire quoi, ils font ce qu'ils veulent, des pauses à rallonge, ils se cachent, ils ne sont jamais à leur poste. Non j'ai pas aimé. » (Chef de groupe, Entretien P).*

Egalement, plusieurs Chefs de groupe considèrent qu'ils ne bénéficient pas d'assez de latitudes ou de pouvoirs pour réellement exercer leurs responsabilités de manager. Alors que les Chefs de groupe sont les responsables hiérarchiques d'une ou plusieurs équipes ils doivent en réalité faire appliquer des règles qu'ils n'ont pas eux mêmes décidés, n'ont très peu de latitudes concernant l'attribution des augmentations individuelles et ne participent pas aux entretiens ayant pour objet l'évolution d'un membre de leur(s) équipes.

*« La voie management elle est compliquée car je pense qu'elle donne peu de latitudes aux gens, je le vois en tant que Chef de groupe, tu ne*

*peux pas trop t'exprimer, tu fais appliquer les règles que l'on t'a demandé d'appliquer. » (Chef de groupe, Entretien Z)*

*« Le niveau de management qu'on nous demande n'est pas un niveau important. Je veux dire les décisions stratégiques du service : emploi, évolution, on n'est très peu contributeur ; c'est le Chef de service qui s'occupe de ça, c'est comme ça, on est cadré. » (Chef de groupe, Entretien Z)*

*« Ce qui était dur pour moi ce sont les évaluations de fin d'année, ça j'ai eu beaucoup de mal car on a très peu de latitudes. On sait très bien que les augmentations individuelles ça représente pas grand chose donc il faut être très sélectif alors que plus de gens mériteraient les AI donc c'est difficile d'expliquer aux gens qu'ils étaient juste à la hauteur de ce qu'on attendait, j'étais très mal à l'aise par rapport à ça. » (Ancien Chef de groupe, Entretien L).*

*« Ce qui m'ennuie un peu c'est que nous on fait l'entretien d'évaluation mais l'entretien d'évolution ça c'est le Chef de service car on nous dit « vous les Chefs de groupe vous n'avez pas une vision assez large », ouais ok, mais eux ils n'ont pas la vision du terrain... » (Chef de groupe, Entretien T)*

Enfin, certains Chefs de groupe considèrent que le métier d'encadrant de premier niveau s'est complexifié : le manager de proximité d'aujourd'hui a peu de choses à voir avec le contremaître d'hier. Si les nouvelles responsabilités sont généralement appréciées, une certaine forme de nostalgie peut aussi s'exprimer .

*« C'est un poste qui est difficile, c'est pas comme il y a trente ans, avant on demandait quelque chose et c'était fait ; aujourd'hui c'est plus le cas, c'est de la négociation permanente, du consensus permanent, c'est vrai que c'est moins facile, mais c'est intéressant quand même. » (Chef de groupe, Entretien D).*



*« La notion de Chef de groupe c'était quand même très hiérarchique, on avait quand même une position, aujourd'hui on a des façons de travailler un peu différentes. Quand je suis arrivé, il y avait des services où c'était de la maîtrise, les Chefs de groupe veillaient à ce que les gens soient à leur poste, respectent les règles, soient là à l'heure. Et aujourd'hui, on nous demande évidemment les mêmes choses, mais en plus de faire preuve d'intelligence, de réfléchir à des solutions dans un cadre ou participer à la mise en place de solutions. » (Chef de groupe, Entretien A).*

#### *d. Des difficultés résultant de leur position duale.*

Les managers de proximité (ou Chefs de groupe chez RADIOLOGIX) peuvent être définis à partir de leur position particulière au sein de l'organisation. En effet, ils constituent « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115). Ainsi, les Chefs de groupe n'appartiennent pas (ou plus) à la base opérationnelle et forment le dernier maillon de la ligne hiérarchique. Les Chefs de groupe peuvent alors avoir du mal à se positionner entre ces deux « mondes ». Un positionnement d'autant plus difficile que la fonction de Chef de groupe est récente au sein de RADIOLOGIX : ce niveau hiérarchique ayant été réintroduit en 2007.

Comme nous avons pu le relever précédemment, certains Chefs de groupe ne se sentent pas assez soutenus par leurs hiérarchiques et ont du mal à se situer dans cette chaîne managériale.

*« Je dirais que la principale difficulté c'est le positionnement des Chefs de groupe par rapport aux responsables que sont les Chefs de service et le Directeur industriel. » (Chef de groupe, Entretien D)*

Les Chefs de groupe doivent aussi gérer leurs relations avec leurs équipes ce qui n'est pas toujours simple.

*« L'opérateur il aime bien piquer, du genre 'tu es derrière un bureau c'est la planque'. » (Chef de groupe, Entretien K).*

*« Les Caméras c'est un secteur un peu chaud, les gens sont durs. »*

(Chef de groupe, Entretien J).

La « position duale » reste la grande caractéristique des managers de proximité et peut être source de difficultés. Lors de notre entretien avec le Directeur industriel du site RADIOLOGIX, ce dernier nous confiait : « Ils [les Chefs de groupe] sont entre le marteau et l'enclume. Et puis jusqu'à présent, on n'a pas été bon dans l'accompagnement des Chefs de groupe. » Qualifier leur position d'entre le « marteau et l'enclume » se révèle d'autant plus juste en périodes de changements. L'accroissement des difficultés qui en découlent fait l'objet de la partie qui suit.

## 2. En périodes de changements, l'« homme du milieu » se retrouve entre le « marteau et l'enclume ».

Les Chefs de groupe sont le dernier maillon de la chaîne hiérarchique ou managériale. Or, certains Chefs de groupe<sup>3</sup> ont plutôt le sentiment de ne pas en faire véritablement partie, d'être tenu à l'écart des décisions importantes.

*« Le Directeur industriel fait ses réunions avec seulement les Chefs de services, nous on n'est jamais mêlés. On reçoit les grandes lignes. On a pourtant des choses à dire, à faire remonter. »* (Chef de groupe, Entretien B)

*« Le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. »* (Chef de groupe, Entretien T).

Pourtant, c'est bien à travers les actions des Chefs de groupe que les changements décidés par le Management se concrétisent sur le terrain. Ainsi, les Chefs de groupe peuvent alors se sentir pressés par leurs hiérarchiques pour mettre en œuvre les changements décidés.

---

<sup>3</sup> Sur les 16 Chefs de groupe que nous avons rencontrés, nous retenons ici seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse 4 entretiens pour la raison suivante : les salariés occupent depuis peu des responsabilités de Chef de groupe et n'ont donc pas vécu les périodes de changements (Entretiens D, K, M et S).

*En tant que manager j'ai été obligé de faire. [...] Si le Directeur industriel avait décidé il fallait faire comme ça, pas toujours, mais parfois on était contraint de se plier à ses vœux donc on fait comme on peut avec tous les risques et les ennuis techniques et humains derrière. On est contraint donc on le fait. »* (Chef de groupe, Entretien B).

*« La décision c'est la Direction industrielle : le Directeur industriel avec ses Chefs de service ils font leur plan et après ça redescend, voilà il faudra faire ça. En tant que Chef de groupe, on est rarement consulté. Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite. »* (Ancien Chef de groupe. Entretien L)

Face à des hiérarchiques pressants, les Chefs de groupe peuvent aussi avoir à faire face à des résistances exprimées par des membres de leurs équipes.

*« Ca a suscité de la réticence car les techniciens de maintenance étaient habitués à gérer leur travail de A à Z et là fallait travailler plus dans le partage. »* (Chef de groupe, Entretien O)

*« Après il y avait des gens très réticents, qui ne voulaient pas travailler donc il fallait expliquer que le Lean serait un Lean façon RADIOLOGIX, avec nos procédés, nos contraintes et que c'était nécessaire si on voulait rester rentable. »* (Ancien Chef de groupe. Entretien L).

Comme nous venons de le mettre en lumière, la position duale des Chefs de groupe peut conduire ces derniers à se retrouver, en périodes de changements, entre le « marteau et l'enclume ».

*« Pareil, quand on a fait des réimplantations d'ateliers, j'avais les ateliers en face de moi qui me disaient, on n'en veut pas, on n'en veut pas. [...] Et moi j'avais une Direction qui poussait dans ce sens. »* (Chef de groupe, Entretien P)

Cette position est d'autant plus inconfortable que les Chefs de groupe ne jouissent pas toujours d'une visibilité suffisante. En effet, comment vaincre les résistances qui peuvent s'exprimer au sein des équipes si le Chef de groupe ne dispose pas d'assez d'informations sur les tenants et les aboutissants du projet de changement ?

*« Nous, Chef de groupe comme c'est pas nous qui avons décidé le changement, on n'avait pas forcément la réponse, on avait parfois du mal à aller chercher l'information et à leur repasser l'information. Il y a des ateliers où ça a paniqué complètement. »* (Chef de groupe. Entretien B).

*« Il faut comprendre dans quel sens on part et expliquer aux gens pourquoi on fait ça. C'est compliqué car ça change tout le temps, on nous dit le marché est à l'orange et un mois après il est au vert, puis il est au vert et après il repasse à l'orange. C'est difficile de repasser ensuite devant l'équipe pour dire bon ça a rechangé donc on refait comme ça. C'est pas évident. »* (Chef de groupe. Entretien L).

Il nous paraît important de préciser que si les périodes de changements peuvent exacerber les difficultés rencontrées par les Chefs de groupe du fait de leur position particulière dans l'organisation, cela ne signifie pas pour autant que tous les Chefs de groupe se retrouvent dans cette situation.

### 3. Les périodes de changements font apparaître une nouvelle difficulté : conduire le changement et maintenir l'activité.

Comme nous avons pu le mettre en évidence, les Chef de groupe sont confrontés de manière habituelle à de nombreuses difficultés. Nous avons alors proposé une classification de ces difficultés en quatre catégories. Les entretiens que nous avons réalisé auprès des Chefs de groupe nous ont permis de relever le fait que les périodes de changements tendent à accroître les contraintes liées à leur position duale : les Chefs de groupe peuvent alors se retrouver entre le « marteau et l'enclume ».

Par ailleurs, les périodes de changements font aussi apparaître une nouvelle difficulté qui est de conduire le changement tout en maintenant l'activité de leur(s) atelier(s)<sup>4</sup>. En effet, les Chefs de groupe conservent alors toutes les difficultés habituelles auxquelles viennent s'ajouter les difficultés liées à la conduite du changement. Les discours des Chefs de groupe font alors mention d'un état de surcharge difficile à gérer.

*« Entre l'activité que l'on devait sortir et la mise en place du Lean, j'ai pris du retard. »* (Ancien Chef de groupe, Entretien X)

*« On me demandait si je voulais conduire le changement, je disais oui mais enlevez moi de l'activité, j'arrive pas à tout faire, vous me demandez trop de choses. [...] On a très peu de temps et puis on a plein de choses à faire à côté. C'est souvent tendu les périodes de changement. »* (Chef de groupe, Entretien P).

Cet état de surcharge a été d'autant plus difficile à gérer que la conduite du changement a dû être menée en parallèle avec une année où la production a été très importante.

*« On avait commencé le Projet donc on avait un peu mobilisé nos troupes puis arrive une grosse commande donc on abandonne le Projet pour répondre à la commande. On a laissé tombé le Lean quand même pendant 6 mois, puis après on s'y est remis, alors que pendant 6 mois on n'a rien fait dessus. Et là on n'avait plus que trois mois pour fonctionner en Lean et là on a dû se précipiter et on avait plein de problèmes, plein de choses à revoir. »* (Ancien Chef de groupe, Entretien L).

*« Il y a eu une grosse surcharge ; d'un côté on fait une année exceptionnelle, avec une grosse production, on fait appel à l'intérim et ça ça donne beaucoup de boulot car il faut les former ; et de l'autre côté il y a le Projet industriel. »* (Chef de groupe, Entretien Z)

---

<sup>4</sup> Comme pour le point précédent, nous retenons ici aussi seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse les 4 entretiens suivants : les Entretiens n°5, n°10, n°12 et n°22.

Concluons à présent cette première partie (III.A). Les entretiens que nous avons menés avec les Chefs de groupe du site RADIOLOGIX nous ont permis de mettre en évidence les deux résultats suivants :

- Les Chefs de groupe font face, dans l'exercice de leur activité habituelle, à de nombreuses difficultés. Aussi, certains Chefs de groupe, anciennement ou actuellement en poste, ont mentionné l'existence d'une certaine désaffection pour cette fonction : « *Chez certains, il y avait un vrai mal être dans la fonction* » (Chef de groupe, Entretien C) ; « *De manière générale, j'ai trouvé qu'on avait très peu de latitude pour s'organiser* » (Ancien Chef de groupe, Entretien L).
- Les périodes de changements tendent à rendre encore plus difficile le travail des Chefs de groupe.

Ces résultats vont donc dans le sens de notre première dimension. En effet, celle-ci s'énonçait de la manière suivante : *Les périodes de changements accroissent les difficultés rencontrées par les managers de proximité.*

Le fait que nos résultats confortent cette première dimension ne signifie pas pour autant que tous les Chefs de groupe vivent leur activité et notamment les périodes de changements organisationnels de manière extrêmement douloureuse. Des Chefs de groupe nous ont affirmé avoir pu compter sur le soutien de leur Chef de service ; être satisfaits d'avoir eu à conduire des changements qu'ils considéraient comme nécessaires, etc.

*« Honnêtement, c'est pas une difficulté. C'est sûr que tout le monde n'est pas d'accord mais pour moi il n'y a pas... je partage les objectifs, les évolutions qui sont... comment dire... la nouvelle organisation qu'on fait, je trouve que c'est bien d'un point de vue économique, pour l'entreprise et même pour les personnes et donc c'est pas une difficulté de défendre ça. On a parfois un peu des accrochages dans le groupe, les gens ne sont pas d'accord mais c'est pas vraiment un problème. »* (Chef de groupe, Entretien A).

*« Lorsqu'on comprend pourquoi on change on a plus de facilités à changer. Même si ça ne fait pas tout, ça y participe quand même grandement et le niveau d'information en étant Chef de groupe est clairement plus important qu'en étant ingénieur ou technicien*

*procédé. A la fois le niveau d'information et à la fois le moment où l'information nous arrive. » (Chef de groupe, Entretien C).*

### **B. Des chefs de groupe qui restent largement prisonniers de leur rôle de vecteur du changement.**

Comme nous avons pu le mettre en évidence dans notre revue de la littérature, les managers de proximité ne doivent plus être, a priori, considérés comme des agents s'appliquant à la mise en œuvre des changements tels qu'ils ont été décidés par la Direction. Dans leur article, Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) considèrent que les managers de proximité n'ont pas qu'un simple rôle de « vecteur du changement » (« relation du haut vers la bas ») à jouer mais aussi un rôle d'« impulseurs créatifs » (« relation du bas vers le haut »). Les auteurs définissent ce dernier rôle à partir des trois activités suivantes (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.118) :

- Les managers de proximité doivent « répartir les ressources pour faciliter le développement d'initiatives au sein de leur équipe ».
- Ils doivent aussi « faire remonter les opportunités stratégiques qui émergent de la base opérationnelle, les vendre à leur hiérarchie directe et supérieure, qui se chargera de les sélectionner ».
- Enfin, les managers de proximité doivent « s'investir eux-mêmes dans le développement d'innovations ».

Les recherches de Balogun (2006) sur la population des « middle managers » en périodes de changements vont encore plus loin en démontrant que les « middle managers » ont la capacité de modifier le projet initial de changement imposé par la Direction. Aussi, Balogun (2006, p.41) écrit-elle : « Senior managers can initiate and influence direction of change, but not direct change. Practice is determined by interpretation of plans and actions by those on receiving end of planned interventions. »

Les entretiens que nous avons menés avec l'ensemble des membres du management de la Direction industrielle du site RADIOLOGIX (Directeur industriel, Chefs de service et Chefs de groupe) avaient comme objectif de déterminer comment les Chefs de groupe se positionnent par rapport à ces différents rôles : « vecteurs du changement », « impulseurs créatifs », « acteurs du changement ayant une capacité de transformation du projet initial ». En interrogeant les Chefs de groupe mais aussi leurs hiérarchiques nous avons voulu délibérément insister sur le fait que pour comprendre les rôles assumés par les managers de proximité (Chefs de groupe) il convient aussi d'analyser les discours du Management

(Directeur industriel et Chefs de service) sur les managers de proximité et de comprendre comment les différents niveaux de la ligne managériale coopèrent ou se coordonnent. Or, il s'agit d'un point négligé par la littérature. En effet, certains auteurs regroupent et donc confondent plusieurs niveaux d'encadrement intermédiaire (Balogun et al.) ; d'autres ne font pas cette confusion mais isolent alors le niveau étudié des autres niveaux hiérarchiques (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007).

*1. Les Chefs de groupe dans la conduite du changement : un rôle essentiellement Top-down.*

Comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.115), les managers de proximité sont « pensés comme des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels ». Cette vision correspond à une vision Top-down des rôles des managers de proximité en périodes de changements et comprend les dimensions opérationnelle (mise en œuvre du changement) et managériale (informer sur le changement et vaincre les résistances). Toutefois, pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) cette vision est réductrice : les managers de proximité accomplissent d'autres rôles, notamment ceux d'« impulseurs créatifs ».

Néanmoins, les entretiens que nous avons menés avec les Chefs de groupe<sup>5</sup> mettent en évidence la prédominance des rôles Top-down assumés par ces derniers. En effet, tous les Chefs de groupe interrogés ont mentionné effectuer en périodes de changements un ou plusieurs rôles se rapportant à la vision Top-down. Comme mentionné précédemment, nous distinguons au sein de ces rôles Top-down les dimensions opérationnelle et managériale.

Aussi, certains Chefs de groupe insistent particulièrement sur la dimension opérationnelle. Ainsi, conduire le changement signifie d'abord le mettre en œuvre, participer aux implantations, développer la polyvalence requise, etc.

*« Au départ j'avais un poste d'ingénieur donc le changement je le recevais, maintenant je suis Chef de groupe donc je participe à la mise en place du changement dans l'équipe. »* (Chef de groupe, Entretien A).

---

<sup>5</sup> Comme pour le point précédent, nous retenons ici aussi seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse les 4 entretiens suivants : les Entretiens D, K, M et S.



*« Pour l'implantation il y a eu création d'un groupe de travail et j'ai été intégré à ce groupe. » (Chef de groupe, Entretien Z)*

*« Le Lean suppose la polyvalence donc c'était moi qui était chargé de développer cette polyvalence au sein de mon équipe. » (Chef de groupe, Entretien Y).*

D'autres Chefs de groupe mettent plutôt l'accent sur la dimension managériale. Pour eux, conduire le changement c'est avant tout informer ou communiquer, convaincre, faire adhérer leurs équipes, vaincre les résistances, etc.

*« Mon rôle c'était vraiment un rôle de passerelle, d'interface, de facilitateur. J'étais souvent là pour expliquer les choses : pourquoi on le fait, comment on le fait. Pour ma part ça a été prendre beaucoup de temps pour expliquer et pour donner de la visibilité à la fois aux membres de mon équipe et à la fois aux gens de production. » (Chef de groupe, Entretien C)*

*« Il faut convaincre et faire partager l'objectif Usine de faire baisser les taux de retours. C'est pas mon objectif à moi personnel ; c'est vraiment un objectif de l'entreprise qui est aussi partagé par le marketing mais il y a toujours des gens qui disent « pourquoi tu touches au produit » ? » (Chef de groupe, Entretien E)*

*« Il faut faire passer la pilule aux opérateurs. Pour eux, c'étaient les Temps modernes, le retour à Charlot. Donc on a fait des cahiers de doléances, les opérateurs faisaient des propositions et on y répondait. » (Chef de groupe, Entretien J)*

Toutefois, il va de soi que ces deux dimensions, opérationnelle et managériale, ne sont ni rivales ni exclusives. En effet, la plupart des Chefs de groupe mentionnent ces deux dimensions comme faisant partie de leurs rôles de Chefs de groupe en périodes de changements. Egalement, insister sur une dimension ne signifie pas ignorer l'autre.

*« On a essayé de sortir ce qu'on nous demandait car ça c'était l'objectif et derrière essayer de manager les hommes un maximum pour éviter qu'ils craquent, qu'ils soient toujours présents. »* (Ancien Chef de groupe, Entretien X).

*« Mon rôle c'était de faire admettre à mes collaborateurs la nécessité de faire ce changement. [...] Pour l'implantation il y a eu création d'un groupe de travail et j'ai été intégré à ce groupe. »* (Chef de groupe, Entretien Z).

Si les rôles des Chefs de groupe avec lesquels nous nous sommes entretenus se limitent essentiellement à l'aspect Top-down, il n'en reste pas moins que certains Chefs de groupe<sup>6</sup> ont aussi investi des missions relevant de la logique Bottom-up ou correspondant à la définition du rôle « d'impulseurs créatifs » proposé par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.118).

Ainsi, certains Chefs de groupe consultent les membres de leurs équipes afin de faire émerger certaines idées ou opportunités ou s'investissent eux mêmes dans le développement d'innovations.

*« Je me considère aussi comme le porte-parole des opérateurs. Normalement, on ne devrait pas l'être mais je considère que ça permet d'améliorer l'application du Lean car seuls les opérateurs savent comment faire pour que l'organisation de l'atelier soit plus fluide. Et là, généralement on est écouté. »* (Chef de groupe, Entretien Y).

*« Le Projet industriel a commencé avant que je devienne Chef de groupe et le Projet industriel entraînait des modifications dans la manière de travailler de la Maintenance notamment à travers la GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateurs). Ça c'était une donnée, un fait et c'était avant et extérieur à moi. Après quand j'ai pris le poste de Chef de groupe, j'ai pu dans ce changement*

---

<sup>6</sup> Sur les 12 entretiens que nous avons retenu pour l'analyse, 6 Chefs de groupe assument de manière plus ou moins importante des rôles relevant de la logique Bottom-up. Il s'agit des Chefs de groupe suivants : Entretiens n°3, n°11, n°15, n°16, n°19 et n°21.

*proposer d'autres « sous-changements », tout n'était pas figé. » (Chef de groupe, Entretien O)*

Toutefois, lorsque les Chefs de groupe investissent la logique Bottom-up, leurs tentatives ne sont pas toujours couronnées de succès. En effet, les propositions faites par certains Chefs de groupe ne sont pas toujours retenues, voire écoutées. Certains Chefs de Groupe peuvent alors vivre mal cette mise à l'écart ou cette « non considération ».

*« Il y a des trucs que je comprends pas, je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça, donc pas mal d'amertume car non acceptation de mes propositions. » (Chef de groupe, Entretien Z).*

*« A un moment le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu, ma responsable le sait, ça je l'ai très mal vécu car je faisais des propositions à ma responsable et je ne savais pas si ces propositions arrivaient jusqu'au Directeur industriel. » (Chef de groupe, Entretien T).*

Nos résultats mettent toutefois en évidence que les Chefs de groupe s'en tiennent pour l'essentiel à des rôles répondant à la logique Top-down. Les entretiens que nous avons menés auprès de leurs hiérarchiques (Directeur industriel et Chefs de service) nous permettent de mieux comprendre les difficultés que peuvent avoir les Chefs de groupe à dépasser cette seule logique. En effet, quatre Chefs de service sur six considèrent que le rôle des Chefs de groupe est avant tout dans le déploiement opérationnel du projet ainsi que dans le management de proximité. Un partage des rôles semblent alors s'opérer entre les Chefs de service et les Chefs de groupe : les Chefs de service se positionnent en tant que véritables acteurs du changement (cela notamment en raison du fait que les Chefs de service sont aussi Chefs de projet<sup>7</sup>) alors que les Chefs de groupe semblent se situer en retrait par rapport aux décisions et maintenus dans un rôle de vecteur du changement.

---

<sup>7</sup> Au cours du Projet industriel, tous les Chefs de service sauf un étaient également Chef de projet.

*« Aujourd'hui j'ai une cinquantaine d'opérateurs et une quinzaine de techniciens et d'ingénieurs donc avec une équipe de 65 personnes, faire du management de proximité pour moi c'est pas possible donc les Chefs de groupe ils servent à ça. Donc ce sont eux qui font ce travail de proximité dans la conduite du changement, de convaincre les opérateurs. Moi je suis plus en retrait, dans la prise de recul, dans l'analyse, eux ils sont en première ligne au quotidien. » (Chef de service, Entretien G).*

*« En tant que Chef de service pour moi ça n'a pas été un des points les plus faciles de gérer le changement avec les Chefs de groupe : comment est-ce qu'on les implique ? Je pense que plusieurs fois j'ai dû les « switcher », passer en direct. Ma volonté c'est vraiment ne pas le faire mais je sais que l'ai fait. » (Chef de service, Entretien H).*

*« En tant que Chef de service j'étais très pris par le Projet industriel, je pilotais des projets, j'avais très peu de temps pour manager les hommes et donc les Chefs de groupe ont fait ce travail là. Il faut que le rôle de Chefs de groupe soit assumé sinon les Chefs de service ils vont faire Terrain-Hélicoptère, Hélicoptère-Terrain et on va s'user et puis les décisions seront perçues comme plus directives car venant de plus haut, si les Chefs de groupe assument leur rôle ils ont un rôle de relais intéressant à jouer entre justement la Direction et le terrain. » (Chef de service, Entretien N).*

Parfois, ce « partage des rôles » n'a même pas lieu. En effet, sur les six Chefs de service avec lesquels nous nous sommes entretenus, un Chef de service nous a déclaré ne pas avoir travaillé avec ses Chefs de groupe dans la conduite du changement. Le service duquel il est responsable a connu deux principaux changements : pour le premier, l'Equipe projet ne comprenait pas de Chef de groupe ; et pour le second changement, le Chef de service ne s'est pas préoccupé du travail de son Chef de groupe.

*« Il n'y avait pas de Chef de groupe. Pas dans cette équipe là, cette équipe elle était un peu atypique. Dans cette équipe on avait deux*

*personnes qui faisaient un peu office de Chefs de groupe, un Assistant de Production et un CAQ, mais ils n'ont pas de rôle hiérarchique avec les opérateurs, c'était moi qui avait le lien hiérarchique avec les opérateurs. » (Chef de service, Entretien F).*

*« J'ai pas fait grand chose pour aider le Chef de groupe par rapport à ça. Non, j'ai pas fait grand chose, j'ai pas vraiment accompagner le Chef de groupe pour que lui puisse accompagner le changement, je ne suis pas allé voir ce qu'il faisait. Je peux rien vous dire de plus, je n'en sais rien, l'implantation s'est faite. » (Chef de service, Entretien F).*

A l'inverse, un Chef de service nous a affirmé avoir travaillé de manière très étroite avec ses Chefs de groupe et de valoriser la logique Bottom-up de leurs rôles :

*« J'avais demandé à mes Chefs de groupe d'être très ouverts, de manière à ce qu'un maximum d'informations du Terrain puissent remonter car en fait dans ce projet il y a une phase de captation de l'information, de traitement de l'information, d'innovation et de déploiement du projet donc moi je voulais qu'ils puissent déployer ce projet dans les meilleures conditions car ayant participé aux précédentes phases. [...] Les Chefs de groupe production sont moins dans la proposition, ça reste une difficulté, ils sont beaucoup tête dans le guidon, donc des fois je les force à s'arrêter pour prendre un peu de recul ils y arrivent mais ils ont beaucoup de mal à faire ce travail là. » (Chef de service, Entretien R).*

## 2. Une capacité de transformation du changement limité.

Plusieurs articles écrits ou co-écrits par Balogun (2003, 2004, 2005, 2006) ont montré que les « middle managers » ne se positionnaient pas comme de simples vecteurs des changements imposés par la Direction mais avaient une capacité de transformation sur les projets initiaux de changements. Aussi, sous l'action des « middle managers », les changements imposés tendent à devenir des changements négociés. Nous avons alors souhaité, à travers notre recherche, déterminer la capacité qu'ont eu les Chefs de groupe à

transformer le projet initial de changement. Rappelons simplement que la population des « middle managers » étudiée par Balogun ne se limite pas aux seuls managers de proximité.

Les entretiens que nous avons réalisés auprès des Chefs de groupe<sup>8</sup> témoignent d'un certain scepticisme des Chefs de groupe quant à leur pouvoir de modification des projets initiaux de changements. De manière générale, les Chefs de groupe ont le sentiment d'être tenus à l'écart des décisions stratégiques et d'être intégrés aux changements seulement au moment de devoir les conduire. Cette intégration relativement tardive peut les mettre dans des situations d'urgence ne facilitant donc pas la prise de recul. Egalement, les Chefs de groupe reprochent le style trop directif avec lequel les changements leur ont été imposés. Cette directivité participe également à la réduction de leur marge de manœuvre. Ainsi, au lieu d'acteurs du changement, certains Chefs de groupe se qualifient d' « exécutants ».

*« On n'avait pas notre mot à dire, on est des exécutants donc je devais me mettre dans la marche de l'entreprise [...] En tant que Chef de groupe, on est rarement consulté. Donc du coup on a rarement la vision de ce qui va se faire, on le sait quand ça se fait. On a très peu d'influence par rapport à ça. Notre liberté elle est sur 2 cm<sup>2</sup>. [...] Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite. »*  
(Ancien Chef de groupe, Entretien L).

*« On nous intègre tard dans le changement, le changement est décidé, on nous informe, c'est comme ça, j'en suis pas bouleversé. On est quand même très en dessous, très en retrait des prises de décisions stratégiques. Non je trouve qu'on n'est pas impliqué dans le changement. »* (Chef de groupe, Entretien Z)

*« A un moment le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu [...] je faisais des propositions à ma responsable et je ne savais pas si ces*

---

<sup>8</sup> Comme pour le point précédent, nous retenons ici aussi seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse les 4 entretiens suivants : les Entretiens D, K, M et S.

*propositions arrivaient jusqu'au Directeur industriel. » (Chef de groupe, Entretien T)*

Néanmoins, il demeure que certains Chefs de groupe ont eu une capacité à transformer les projets de changements<sup>9</sup>. En effet, selon les changements ou les services, les Chefs de groupe peuvent être associés relativement tôt au changement notamment du fait de leur intégration dans l'équipe projet et de ce fait peuvent influencer sur son contenu.

*« La Direction a voulu faire une vitrine donc elle a vraiment mis le paquet, on avait du temps, de l'argent, ça s'est plutôt bien passé. [...] J'ai été intégré au Groupe pilote donc j'ai pu participer aux réflexions assez en amont : réflexion sur « à quoi peut ressembler l'atelier Alimentation en Lean » ; réflexion sur le découpage des postes et sur la question de la mise à disposition des composants. » (Chef de groupe, Entretien J)*

Egalement, de manière générale, dans les projets de changements, plusieurs niveaux peuvent être distingués : un niveau stratégique ou de prise des décisions au sein duquel les Chefs de groupe sont généralement très peu influents ou contributeurs et un niveau plus opérationnel, plus proche du terrain, sur lequel les Chefs de groupe ont de manière générale la main et peuvent alors émettre des propositions qui viendront modifier de manière plus ou moins superficielle le projet initial.

*« Parfois on écoute nos propositions et elles sont prises en considération et parfois non, c'est plus souvent non. Si je devais donner une proportion ce serait 80-20. Il y a plusieurs niveaux je dirais, il y a le fin fin terrain et là généralement on est écouté car on est vraiment sur le terrain et ils ne savent pas ce qu'on fait sur le terrain et puis il y a la grosse maille 'globale usine' et là on n'est très peu écouté. » (Chef de groupe, Entretien B)*

---

<sup>9</sup> Sur les 12 entretiens que nous avons retenu pour l'analyse, 4 Chefs de groupe ont eu une capacité plus ou moins forte de transformation du projet initial de changement. Il s'agit des Chefs de groupe suivants : Entretiens n°3, n°11, n°15 et n°19.

Enfin, une collaboration étroite entre le Chef de groupe et son Chef de service peut aussi permettre au Chef de groupe d'émettre des propositions qui viendront modifier le projet initial.

*« Dès que j'ai pris le poste je me suis rendu compte qu'on ne pouvait pas continuer comme cela et j'en ai parlé à mon Chef de service et on a travaillé ensemble. Pour nous mettre en phase avec la Production qui connaissait des changements, on devait nous aussi changer. »*

(Chef de groupe, Entretien O)

Les entretiens que nous avons menés avec les Chefs de groupe, les Chefs de service et le Directeur industriel du site RADIOLOGIX nous ont permis de mettre en évidence les deux résultats suivants :

- Les rôles des Chefs de groupe se limitent pour l'essentiel à la logique Top-down. Cette situation provient d'une part des difficultés que peuvent rencontrer les Chefs de groupe à assumer d'autres rôles et d'autre part, à une logique managériale qui peut dans une certaine mesure maintenir les Chefs de groupe à ces seuls rôles. Les entretiens menés auprès des Chefs de service et du Directeur industriel sont à ce sujet très éclairants. Aussi, le Directeur industriel reconnaissait-il : « jusqu'à présent, on n'a pas été bon dans l'accompagnement des Chefs de groupe ».
- Les rôles répondant à la logique Top-down ne sont toutefois pas les seuls assumés par les Chefs de groupe. En effet, plusieurs Chefs de groupe ont déclaré avoir émis des propositions, avoir participé à des réflexions pour améliorer le projet, avoir mobilisé leurs équipes de manière à faire émerger de nouvelles idées, etc. Ces actions des Chefs de groupe se situent bel et bien dans les logiques d' « impulseurs créatifs » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) et d' « acteurs du changement ayant une capacité de transformation des projets initiaux » (Balogun, 2006). Toutefois, nos résultats montrent aussi que ces logiques restent encore, chez les Chefs de groupe, relativement marginales.

Ces résultats nuancent donc la deuxième dimension issue de la littérature. Celle-ci s'énonçait de la manière suivante : *Les managers de proximité ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par la Direction mais se positionnent en tant que véritables*



*acteurs du changement*. En effet, comme nous avons pu le mettre en évidence, les Chefs de groupe peinent à se positionner comme de véritables acteurs du changement.

Dans ses travaux de recherche, Balogun s'est intéressée à la population des « middle managers » qui ne se limite aux seuls managers de proximité mais « englobe » aussi les cadres intermédiaires. Or, nos entretiens avec les Chefs de service (cadres intermédiaires) mettent bien en évidence que ces derniers se positionnent véritablement comme des acteurs des changements organisationnels. Aussi, la nuance que nous apportons à cette deuxième dimension provient en partie du fait que nous avons distingué les Chefs de groupe des Chefs de service.

Néanmoins, le Directeur industriel du site RADIOLOGIX a saisi l'intérêt de faire des Chefs de groupe des acteurs des futurs changements. En effet, en avril 2011, l'Equipe industrielle qui se limitait au Directeur industriel et aux Chefs de service a été élargie aux Chefs de groupe. Nos entretiens montrent, à une seule exception (Chef de groupe, Entretien J), que l'ensemble des membres de la ligne managériale considèrent que l'intégration des Chefs de groupe à l'Equipe industrielle pour former l'Equipe de Management Industrielle est une « bonne idée » et un « bon moyen » pour réellement dépasser le stade des Chefs de groupe « *courroie de transmission lambda* » (Chef de service, Entretien N).

### **C. Les positions des Chefs de groupe ne peuvent se réduire à « pour » ou « contre » le changement.**

L'immense majorité de la littérature consacrée aux changements évoque la question des résistances aux changements. Lorsque le traitement de cette question reste superficiel, les membres des organisations semblent se diviser en deux catégories : ceux qui sont favorables aux changements et ceux qui y résistent. Bien évidemment, cette vision binaire (pour ou contre) est simpliste.

Dans leur ouvrage intitulé *Méthode de conduite du changement*, Autissier et Moutot (2007, p.183) proposent, pour qualifier les utilisateurs/bénéficiaires du changement, le triptyque suivant : Proactifs – Passifs – Opposants. Présentons cette première typologie.

Les proactifs sont ceux qui sont favorables au changement et se positionnent alors comme des prescripteurs. Ils ne se contentent pas d'afficher leur adhésion mais cherchent à la faire partager avec les autres membres de l'organisation. Les auteurs considèrent que les proactifs représentent 10% des membres concernés par le changement.

Les passifs sont dans une situation de neutralité justifiée de manière générale par des besoins de compréhension, de sécurisation, de plus de moyens et de démonstration de résultats probants. Pour Autissier et Moutot, les passifs sont les plus nombreux en représentant environ 80% des personnes.

Enfin, les opposants sont ceux qui sont contre les projets de changements et qui affichent ouvertement et publiquement leur position.

Cette première typologie permet de dépasser le clivage réducteur entre ceux qui sont « pour » et ceux qui sont « contre » le changement en définissant une population intermédiaire, celle des passifs.

Dans leur article publié en 2007, Autissier et Vandangeon-Derumez, à partir de leurs recherches menées sur une population de managers de première ligne, proposent une nouvelle typologie qui, écrivent-ils, « permet de dépasser le triptyque ‘Opposants - Neutres – Proactifs’ (Autissier et Moutot, 2003) ». Les auteurs distinguent alors les quatre grands types de comportements suivants chez les managers de première ligne face aux changements : les légitimistes, les négociateurs, les indifférents et les contestataires.

Cette typologie présente à notre sens une particularité qui mérite d’être soulevée. Celle-ci réside dans le fait que leur typologie ne propose pas une catégorie de managers de première ligne ayant un comportement résolument favorable au changement : au mieux, soit ils obéissent, soit ils négocient. Cette particularité n’est en aucun cas une limite puisqu’elle s’explique par la « méthodologie émergente » (p.119) utilisée par les auteurs.

Egalement, une précision mérite d’être apportée. Elle concerne la définition donnée à la catégorie des légitimistes : « les légitimistes sont ceux qui obéissent à leur hiérarchie ou à l’entité qu’ils jugent légitime » (Autissier & Vandangeon-Derumez, p.122). En effet, obéir ne signifie pas adhérer, tout comme adhérer ne signifie pas se positionner comme prescripteur.

Notre recherche nous a conduit à nous entretenir avec 16 Chefs de groupe au sein du site RADIOLOGIX. Aussi, il nous a paru pertinent et intéressant d’interroger les Chefs de groupe sur leurs attitudes et comportements face aux changements<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Comme pour les points précédents, nous retenons ici aussi seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l’analyse les 4 entretiens suivants : les Entretiens D, K, M et S.

*1. Proposition d'une nouvelle typologie des comportements des Chefs de groupe face aux changements.*

Notre recherche nous a conduit à pouvoir nous entretenir avec 12 salariés qui occupaient des responsabilités de Chefs de groupe durant le Projet industriel et qui ont donc pu nous raconter leurs expériences en périodes de changements. Plusieurs de nos questions avaient pour objectif de connaître quels avaient été leurs comportements face aux changements. Aussi, nous proposons une nouvelle typologie des comportements des Chefs de groupe face aux changements organisationnels. Cette typologie a donc été réalisée à partir d'une analyse des entretiens que nous avons menés auprès des Chefs de groupe ayant connu des périodes de changements (méthodologie émergente).

Si les changements en question s'inscrivent dans le Projet industriel force est de constater que tous les Chefs de groupe n'ont pas fait face à un seul et même changement : mise en Lean des ateliers, réduction des surfaces, réduction des effectifs, changement de logiciels, mise en place de nouvelles machines, modification de l'environnement de travail, etc.

Le tableau reproduit ci-après présente notre proposition d'une nouvelle typologie comprenant six types de comportements différents.

Comportements des Chefs de groupe	Chefs de groupe concernés	Eléments expliquant le comportement et Verbatims
<b>Initiateurs</b> <i>Les initiateurs sont ceux qui adhèrent au projet et qui arrivent à initier des changements s'inscrivant dans ce projet.</i>	Entretien O	<p>Le changement est perçu comme nécessaire.</p> <p>« Pour nous mettre en phase avec la Production qui connaissait des changements, on devait nous aussi changer. » (Ent. O)</p> <p>« C'est moi qui ai proposé le changement » (Ent. O)</p>
<b>Adhérents</b> <i>Les adhérents sont ceux qui adhèrent au projet et de ce fait qui assument, a minima, leurs rôles de vecteurs du changement.</i>	Entretiens A, C, J, X et Y	<p>Le changement est alors perçu comme nécessaire, comme allant dans le bon sens, etc.</p> <p>« La nouvelle organisation qu'on fait, je trouve que c'est bien d'un point de vue économique, pour l'entreprise et même pour les personnes et donc c'est pas une difficulté de défendre ça. » (Ent. A)</p> <p>« C'était nécessaire. Le projet industriel a été plutôt bien accueilli car présenté dans le sens qu'on ne pouvait pas se permettre de conserver ces m2, cet outil industriel surdimensionné pour vivre les 10 prochaines années. » (Ent. C)</p> <p>« La Direction a voulu faire une vitrine donc elle a vraiment mis le paquet, on avait du temps, de l'argent, ça s'est plutôt bien passé » (Ent. J)</p> <p>« J'étais partant, on ne peut plus rester comme on était il y a trente ans. » (Ent. X)</p> <p>« Moi, je suis pour le Lean, c'est un bon concept, j'aime beaucoup. » (Ent. Y)</p>
<b>Légitimistes</b> <i>Les légitimistes sont ceux qui obéissent à leur hiérarchie. Toutefois, deux niveaux peuvent être distingués parmi les légitimistes : ceux qui obéissent car ils considèrent que cela fait partie de leur travail et ceux qui obéissent et qui éprouvent aussi une certaine satisfaction à mener le changement.</i>	<p>Entretiens E et L.</p> <p>Le Chef de groupe Ent. E se situe sur le deuxième niveau alors que le Chef de groupe Ent. L se situe plutôt sur le premier niveau.</p>	<p>Le changement est alors perçu comme une mission à accomplir.</p> <p>« Moi ça fait partie de ma mission donc j'ai pas de débat interne, c'est une mission que je dois pousser. Si globalement, on arrive à diminuer le taux de retour alors forcément il y a une fierté d'avoir amené un produit à une meilleure fiabilité. » (Ent.E)</p> <p>« Cette nouveauté était nécessaire, on n'avait pas notre mot à dire, on est des exécutants donc je devais me mettre dans la marche de l'entreprise. » (Ent. L)</p>

<p><b>Négociateurs</b>  <i>Les négociateurs participent à la mise en œuvre des changements tout en faisant valoir leurs points de vue.</i>  <i>Là aussi deux niveaux peuvent être distingués : ceux qui sont plutôt en accord avec le changement et qui font seulement valoir leurs spécificités organisationnelles et ceux qui sont plutôt en désaccord avec le projet et qui proposent alors des solutions alternatives (« sorte d'hybridation » entre un comportement légitimiste et contestataire).</i></p>	<p>Entretiens B et Z.</p> <p>Le Chef de groupe Ent. B se situe sur le deuxième niveau.</p> <p>Le Chef de groupe Ent. Z se situe à cheval sur les deux niveaux : d'abord en désaccord avec le projet, il révisé par la suite ses positions tout en faisant valoir ses spécificités organisationnelles.</p>	<p>Le changement est perçu comme contraignant et comme trop directif.</p> <p>« Il a fallu qu'on joue entre une imposition de certains critères imposés par les RH, la Direction et puis des critères de choix personnels. » (Ent. B).  « Après, on est tenu de faire, donc on y va. » (Ent. B).  « Il y a des choses avec lesquelles je suis tout à fait d'accord mais sur la réduction des effectifs c'est vrai que ça donne énormément de travail aux Chefs de groupe » (Ent. B).  « Je n'y adhérais pas, j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. Je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça. » (Ent. Z)  « Puis la force c'est de retrouver l'intérêt, se remettre en question, reconnaître que ça c'est pas si mal que ça. » (Ent. Z).  « On a posé nos jalons en termes de procédés, il y a des règles procédés et on peut pas faire autrement. » (Ent. Z).</p>
<p><b>Opposés</b>  <i>Les opposés, à la différence des opposants ou des contestataires, sont contre le changement mais ne bloquent pas sa mise en œuvre.</i></p>	<p>Entretien P.</p>	<p>Le changement est perçu de manière négative : peu réaliste, dangereux, n'apportant pas les bonnes réponses, etc.</p> <p>« Nous faire croire que le logiciel va nous réduire tous nos problèmes, là j'y crois pas du tout. Pareil, quand on a fait des réimplantations d'ateliers, j'avais les ateliers en face de moi qui me disaient, on n'en veut pas, on n'en veut pas, et moi je n'arrivais pas à me persuader que c'était la bonne solution. » (Ent. P).  « J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole. » (Ent. P).</p>
<p><b>Infructueux</b>  <i>Les infructueux sont ceux qui proposent des idées pour accompagner les projets de changements et qui voient leurs idées non retenues.</i></p>	<p>Entretien T.</p> <p>Il s'agit d'un cas un peu atypique. Le salarié est Chef d'un groupe peu impacté par le Projet industriel mais qui voyait dans ce projet l'opportunité de faire évoluer son organisation.</p>	<p>Le changement est perçu comme un moment privilégié pour proposer de nouvelles idées, des innovations, des réorganisations ciblées, etc. Toutefois, les propositions formulées ne sont pas véritablement prises en considération.</p> <p>« Moi j'estimais qu'il fallait qu'un certain nombre de choses changent. [...] J'avais proposé une organisation dans laquelle ces responsables retours intégraient le SAV. » (Ent. T).  « A un moment le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. » (Ent. T)</p>

Outre le fait de mettre en évidence de nouveaux types de comportements que peuvent adopter les managers de proximité face aux changements, l'intérêt de cette typologie est également dans une certaine remise en question de l'homogénéité des catégories « légitimistes » et « négociateurs » proposées par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007).

## 2. Des discours qui nous invitent à dépasser le cadre trop rigide des typologies.

Lorsque l'on travaille sur la conduite du changement, proposer une typologie des comportements des acteurs face au changement représente presque un « passage obligé ». Toutefois, il convient de ne pas confondre la réalité, complexe et mouvante, avec la typologie proposée, par définition simplificatrice et rigide. Aussi, les entretiens que nous avons réalisés nous invitent à dépasser la seule proposition d'une typologie pour comprendre les comportements des Chefs de groupe en périodes de changements organisationnels<sup>11</sup>.

L'analyse des entretiens effectués nous ont alors permis de mettre en évidence les trois constats suivants :

- Certains Chefs de groupe font une distinction entre le fond (« le quoi ») et la forme (« le comment ») du changement.
- Certains Chefs de groupe se mettent en situation de dissonance cognitive.
- L'attitude et le comportement des Chefs de groupe peuvent évoluer au cours du changement.

Chacun de ces constats fera l'objet d'une partie.

### *a. Les Chefs de groupe face aux changements : distinction entre le fond et la forme des changements.*

L'analyse des entretiens effectués auprès des Chefs de groupe fait ressortir que certains d'entre eux font une distinction entre le fond du changement et sa forme. Nous entendons par « fond du changement » son contenu et par « forme du changement » la manière dont le changement a été conduit.

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence les situations suivantes :

- Certains Chefs de groupe ont une perception positive du fond et de la forme du changement (pas de distinction). Ils considèrent que le changement était nécessaire, allait dans le bon sens et a été conduit de manière tout à fait satisfaisante.
- Certains Chefs de groupe ont une perception bien plus positive du fond du changement que de la manière dont il a été conduit. Leurs perceptions sur la forme du

---

<sup>11</sup> Comme pour les points précédents, nous retenons ici aussi seulement 12 entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse les 4 entretiens suivants : les Entretiens n°5, n°10, n°12 et n°22.

changement peuvent alors être partagées (certains éléments posaient des difficultés alors que d'autres non) ou clairement négatives (les périodes de changement sont jugées comme contraignantes ou pénibles).

- Certains Chefs de groupe ont une perception négative du fond et de la forme du changement (pas de distinction). Ils considèrent que le changement n'est pas une bonne solution et se plaignent de la manière dont ce dernier a été conduit (vitesse, style directif, manque de moyens, etc.).

Nos entretiens nous ont donc permis de mettre en évidence une distinction opérée par certains Chefs de groupe en faveur du fond du changement par rapport à sa forme, mais pas l'inverse. En effet, les Chefs de groupe ayant une perception négative du fond du changement ont également une perception négative sur la manière dont il a été conduite (forme).

Le tableau reproduit ci-après permet de présenter pour chaque Chef de groupe leurs attitudes concernant le contenu du changement (fond) et la manière dont il a été conduit (forme).





Situations observées	Chefs de groupe concernés	Attitudes face au contenu du changement (Verbatims)	Attitude face à la manière dont a été conduit le changement (Verbatims)
<i>Chefs de groupe ayant une perception positive du fond et de la forme du changement. (pas de distinction)</i>	Entretiens C, E, J et O.	<p>Le contenu du changement apparaît comme étant une bonne solution.</p> <p>« On ne pouvait pas se permettre de conserver ces m2, cet outil industriel surdimensionné pour vivre les 10 prochaines années. » (Ent. C).</p> <p>« Moi ça fait partie de ma mission donc j'ai pas de débat interne, c'est une mission que je dois pousser. Et puis au niveau de l'entreprise c'est une nécessité. » (Ent. E).</p>	<p>Les Chefs de groupe sont satisfaits de la manière dont a été conduit le changement.</p> <p>« L'information a été assez claire, elle a fait l'objet de plusieurs réunions donc pas de réticences à porter ce changement. » (Ent. C).</p> <p>« La Direction a voulu faire une vitrine donc elle a vraiment mis le paquet, on avait du temps, de l'argent, ça s'est plutôt bien passé. » (Ent. J).</p>
<i>Chefs de groupe ayant une perception positive du fond du changement mais contrastée ou négative de sa forme.</i>	Entretiens A, L, X, Y et T.	<p>Le contenu du changement apparaît comme étant une bonne solution.</p> <p>« Je partage les objectifs, les évolutions... La nouvelle organisation qu'on fait, je trouve que c'est bien. » (Ent. A).</p> <p>« Je pense que notre survie passe par là, globalement je pense que tous ces chantiers étaient nécessaires. Ca va dans le bon sens. » (Ent. L).</p> <p>« Le principal changement c'est le Lean et moi je trouve ça très bien. j'étais partant, on ne peut plus rester comme on était il y a trente ans. » (Ent. X).</p> <p>« Moi, je suis pour le Lean, c'est un bon concept, j'aime beaucoup. » (Ent. Y).</p>	<p>Les Chefs de groupe soit mentionnent quelques difficultés par rapport à la manière dont a été conduit le changement soit s'en plaignent.</p> <p>« Bon ça a été très efficace mais un peu à marche forcée. » (Ent. A).</p> <p>« On est rarement consulté. On a rarement la vision de ce qui va se faire. On a très peu d'influence. Notre liberté elle est sur 2 cm². » (Ent. L).</p> <p>« Pour travailler en Lean il faut de la polyvalence, et on ne peut pas créer cette polyvalence et ça avec une quantité énorme à produire. » (Ent. X).</p> <p>« J'aurais aimé avoir plus d'informations. » (Ent. Y)</p>
<i>Chefs de groupe ayant une perception négative du fond et de la forme du changement. (pas de distinction)</i>	Entretiens B, Z et P.	<p>Le projet de changement apparaît comme une mauvaise solution voire comme dangereux.</p> <p>« Je n'y adhérais pas, j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. » (Ent. Z)</p> <p>« Je n'arrivais pas à me persuader que c'était la bonne solution. » (Ent. P).</p>	<p>Les Chefs de groupe se plaignent de la manière dont a été conduit le changement.</p> <p>« On n'a pas les moyens, ça va trop vite donc on prend des risques. » (Ent. Z)</p> <p>« On a très peu de temps et puis on a plein de choses à faire à côté. » (Ent. P).</p>

La lecture du tableau nous permet d'observer que plus d'un tiers des Chefs de groupe faisant partie de notre échantillon d'analyse (5 sur 12) opèrent une distinction entre le fond et la forme du changement. Ces Chefs de groupe sont dans une posture tout à fait particulière qui nécessite l'apport de réponses ciblées. Aussi, proposer un nouveau changement serait inadapté, il convient au contraire d'apporter plus de communication autour du projet, d'accorder une attention particulière à la vitesse à laquelle est mené le changement, etc.

*b. Des Chefs de groupe en situation de dissonance cognitive.*

En sciences de gestion, le concept de « dissonance cognitive » que l'on doit à Festinger (1957) est parfois utilisé pour désigner une situation dans laquelle une inadéquation existe entre l'attitude (ou jugement) et le comportement (ou actes) d'un individu (Moisson & Roques, 2005). L'individu va alors œuvrer pour réduire l'écart existant entre son attitude et son comportement.

Cinq Chefs de groupe sur douze nous ont tenus des discours qui les positionnent en situation plus ou moins forte de dissonance cognitive<sup>12</sup>. Le schéma est alors toujours similaire : il s'agit de Chefs de groupe adoptant un comportement moins négatif face aux changements que ce que supposerait leur attitude.

Aussi, un Chef de groupe a eu un comportement de 'légitimiste' (Entretien L) et un autre Chef de groupe s'est comporté en 'adhérent' (Entretien X) alors que leur attitude à l'égard du changement était plus contrastée.

*« Il fallait expliquer que le Lean serait un Lean façon RADIOLOGIX, avec nos procédés, nos contraintes et que c'était nécessaire si on voulait rester rentable. »*

*« En tant que Chef de groupe, on est rarement consulté. [...] Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite. »*

*(Chef de groupe, Entretien L).*

---

<sup>12</sup> Il s'agit des Chefs de groupe suivants : Entretiens B, L, X, Z, P.

*« Je devais leur montrer que chaque action qu'on leur demandait au final ça leur facilitait leur propre vie, ça les valorisait. Moi j'étais partant, on ne peut plus rester comme on était il y a trente ans. »*

*« Entre l'activité que l'on devait sortir et la mise en place du Lean, j'ai pris du retard. Puis au niveau des Ressources Humaines ça ne suivait pas vraiment, je prenais aussi mon poste de Chef de groupe et je n'ai pas eu de formations pour m'aider dans cette nouvelle fonction.[...] J'ai été déçu que l'on dise le Projet industriel et puis après on s'occupe des hommes. Moi je pense que ça aurait été mieux si on avait fait les deux en même temps, c'est-à-dire que l'on fasse participer les équipes aux changements. »*

(Chef de groupe, Entretien X).

Egalement, nous nous sommes entretenus avec trois Chefs de groupe (Entretiens B, Z et P) qui avaient une vision très largement négative sur les changements mis en place mais qui n'ont pas pour autant développé un comportement de contestataire.

Deux d'entre eux (Entretiens B et Z) ont cherché à négocier pour essayer d'infléchir le projet initial et/ou pour proposer des idées qu'ils considéraient comme plus pertinentes.

*« L'attitude, bin, on est tenu de faire, donc on y va. C'est une décision d'en haut donc on n'a pas à ... après on est d'accord ou pas d'accord ça c'est autre chose. Il y a des choses avec lesquelles je suis tout à fait d'accord mais sur la réduction des effectifs c'est vrai que ça donne énormément de travail aux Chefs de groupe, à l'organisation et c'est vrai qu'on travaille moins sereinement qu'il y a quelques années. »*

*« Il y a des fois on nous disait il faut reprendre quelqu'un et moi je disais non car sur une courte période il faut former et c'est pas la peine. Parfois on écoute nos propositions et elles sont prises en considération et parfois non, c'est plus souvent non. »*

(Chef de groupe, Entretien B).

*« Je devais accompagner le changement même si je n’y adhérais pas, même si j’étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. « Il y a des trucs que je comprends pas », je l’avais dit à des réunions mais non c’était comme ça, donc pas mal d’amertume car non acceptation de mes propositions. On y va mais sans motivation. On se désengage, on est en roue libre. »*

(Chef de groupe, Entretien Z)

Le troisième (Entretien P) a essayé d’assumer son rôle de vecteur du changement tout en étant opposé au projet. Le salarié concerné évoque alors une situation très difficile à vivre.

*« Il y a des choses où j’ai pas adhéré. Pareil, quand on a fait des réimplantations d’ateliers, j’avais les ateliers en face de moi qui me disaient, on n’en veut pas, on n’en veut pas, et moi je n’arrivais pas à me persuader que c’était la bonne solution et j’avais une Direction qui poussait dans ce sens et c’est très très difficile de porter un projet quand on n’est même pas sûr que c’est la bonne chose à faire. J’essayais de me persuader, j’essayais de porter la bonne parole jusqu’à ce que ça me rende malade. »*

*« Ce qui s’est passé par rapport au projet que je n’aimais pas c’est qu’on s’est arrêté à une phase intermédiaire, ce projet a été repris par deux salariés de la Direction industrielle qui ont fait une proposition que l’on n’avait pas vu et qui était bien et donc ça m’a permis de m’y remettre. »*

(Chef de groupe, Entretien P).

*c. L’attitude et le comportement des Chefs de groupe peuvent évoluer au cours du changement.*

Le troisième constat que nous avons pu faire à partir de nos entretiens et qui, selon nous, invite à dépasser le cadre trop rigide d’une typologie est que les attitudes et les comportements des Chefs de groupe peuvent évoluer au cours du changement. Dans le cas où le chercheur a l’opportunité de mener des entretiens répétés avec les mêmes salariés d’une même entreprise (étude longitudinale) alors une solution intéressante est de proposer plusieurs typologies, chacune correspondant aux différentes phases d’avancement du projet

de changement. De manière générale, les phases suivantes peuvent être distinguées (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004) : phase d'information, phase de déploiement, phase de lancement, phase d'optimisation. Puisque nous nous sommes entretenus à une seule reprise avec l'ensemble des managers de la Direction industrielle, nous ne pouvons donc pas proposer plusieurs typologies.

Nos entretiens ont toutefois pu mettre en évidence le fait que les comportements et attitudes de plusieurs Chefs de groupe ont connu une évolution au cours du changement (Entretiens A, J, Z et P).

L'évolution peut alors être plus ou moins importante. En effet, avec l'avancée du projet, certains Chefs de groupe ont pu être rassurés par rapport aux quelques craintes qu'ils pouvaient avoir (Entretien A et J).

*« Moi j'étais pas trop inquiet sur toutes ces choses prises séparément, là où j'étais vraiment bluffé c'était sur la capacité de tout mener en parallèle. Il y a six mois je me suis dit c'est bon c'est fait mais jusque là j'avais toujours des incertitudes, il y avait des choses qu'on était en train de sortir et on disait on n'y arrivera pas. »*

(Chef de groupe, Entretien A).

*Je me suis dit si on fait ça alors là ce n'est pas bon. Ca c'était en juin 2008 et début août on était rassuré, on conservait la convivialité. »*

(Chef de groupe, Entretien J).

D'autres, qui avaient au départ une vision négative sur le projet ont évolué au fur et à mesure que le changement se mettait en œuvre : les aspects positifs ont alors pris le dessus et ces Chefs de groupe ont basculé du côté des 'adhérents' (Entretiens Z et P).

*« Je devais accompagner le changement même si je n'y adhérais pas, même si j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. [...] Donc j'étais roue libre puis la force c'est de retrouver l'intérêt, se remettre en question, reconnaître que ça c'est pas si mal que ça et après ramener l'équipe, ça c'est le rôle du manager, ramener, ramener tout le monde et faire un groupe. [...] Et puis après le projet avance donc*

*c'est se dire : « ah ça c'est pas mal, ça c'est pas mal » et à force de dire « ça c'est pas mal » bin finalement c'est bien. »*

(Chef de groupe, Entretien Z).

*« Il y a des choses où j'ai pas adhéré. Pareil, quand on a fait des réimplantations d'ateliers, j'avais les ateliers en face de moi qui me disaient, on n'en veut pas, on n'en veut pas, et moi je n'arrivais pas à me persuader que c'était la bonne solution. [...] On s'est arrêté à une phase intermédiaire, ce projet a été repris par deux salariés de la Direction industrielle qui ont fait une proposition que l'on n'avait pas vu et qui était bien et donc ça m'a permis de m'y remettre. »*

(Chef de groupe, Entretien P).

Les résultats obtenus à partir des entretiens effectués ont permis de proposer une typologie des comportements des Chefs de groupe face aux changements. Six grands types de comportement ont alors pu être distingués. Egalement, les discours tenus par les Chefs de groupe invitent à ne pas confondre la réalité avec la typologie. En effet, proposer une typologie permet de présenter et de mettre en évidence des grandes tendances mais la typologie, par définition, ne peut rendre compte du caractère complexe et mouvant de la réalité. Aussi, les Chefs de groupe peuvent opérer une distinction entre le fond et la forme du changement ; peuvent adopter un comportement qui ne correspond pas à leur attitude face aux changements ; ou encore, leurs attitudes et comportements peuvent évoluer au cours des changements.

L'ensemble de ces résultats (émergence d'une nouvelle typologie et mise en évidence de trois constats) vont dans le sens de la troisième dimension issue de la littérature. Cette dernière s'énonçait de la manière suivante : *Les comportements des managers de proximité ne peuvent être réduits au schéma « pour » ou « contre » le changement.*

## Conclusion

L'objet de ce mémoire de recherche est l'étude des managers de proximité face aux changements organisationnels.

Les recherches qui traitent des rôles et des comportements des acteurs au cours de ces périodes particulières que sont les périodes de mise en œuvre des changements se sont essentiellement focalisées sur les deux types d'acteurs suivants : le Top-management (ou Leader) et la base opérationnelle. Quid des niveaux intermédiaires !

Ce n'est que depuis une dizaine d'années que les acteurs constituant la hiérarchie intermédiaire commencent à faire l'objet de recherches. Ces dernières sont alors essentiellement le fait de chercheurs s'inscrivant dans le courant de la fabrique de la stratégie. Selon ces auteurs, la conduite des changements ne peut être appréhendée correctement si l'on fait un « saut » des Top-managers aux acteurs de la base. En effet, les rôles, les comportements de la hiérarchie intermédiaire face aux changements conditionnent fortement leur réussite ou leur échec. Egalement, pour Balogun (2006), puisque les Top-managers donnent la direction du changement mais ne sont pas ceux qui concrètement conduisent le changement, les pratiques des « middle managers » peuvent alors venir modifier le projet initial de changement.

Toutefois, la hiérarchie ou l'encadrement intermédiaire ne constitue pas une population homogène. En effet, la hiérarchie intermédiaire est très généralement composée de plusieurs niveaux hiérarchiques tous situés entre les Top-managers et les acteurs de la base opérationnelle. Ces différents niveaux n'ont pas tous fait l'objet de la même attention. En effet, Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.117) écrivent-ils : « La littérature sur le changement et plus largement sur la construction de la stratégie, s'est beaucoup intéressée ces derniers temps au rôle des middle managers. Une population, pourtant plus proche des pratiques opérationnelles, reste peu étudiée : celle des managers de première ligne. » A l'instar de ces auteurs, nous nous sommes également intéressés dans ce mémoire de recherche à la population des managers de première ligne (les Chefs de groupe).

L'analyse de la littérature que nous avons effectué nous a permis de faire émerger notre problématique de laquelle découle les trois dimensions à investiguer. Cette tâche ne fut

pas simple. En effet, définir et délimiter la population des managers de proximité dans la littérature existante n'est pas chose aisée. Egalement, la rare littérature traitant de l'encadrement intermédiaire face aux changements est parfois confuse quant à la définition des acteurs composant cet encadrement intermédiaire. Aussi, les « middle managers » étudiés par Balogun semblent appartenir à différents niveaux hiérarchiques et ne peuvent donc être totalement confondus avec les seuls managers de proximité.

Avant de présenter les principaux intérêts de notre travail de recherche, explicitons ses principales limites.

Tout d'abord, le changement peut être défini comme un processus (Alter, 2000). Plus concrètement, le changement peut se décomposer en différentes phases (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004, 2007). Aussi, mener une étude longitudinale aurait permis de mieux appréhender les phénomènes de changements dans leur durée et leur complexité.

Egalement, interroger des salariés sur un changement « terminé » engendre la difficulté suivante avec laquelle le chercheur doit apprendre à composer : si les salariés considèrent que le changement a donné de bons résultats alors ils ont tendance à oublier les craintes, réticences qu'ils pouvaient avoir au début ou tout au long du changement.

Enfin, certaines particularités de notre cas (Direction industrielle du site RADIOLOGIX situé dans la région grenobloise) ont engendré des difficultés. En effet, nous avons pu nous entretenir avec 16 salariés occupant ou ayant occupé des responsabilités de Chefs de groupe. Toutefois, compte tenu de notre problématique et des dimensions issues de la littérature que nous avons proposé d'investiguer, certains entretiens ont dû être exclus de l'analyse. Aussi, la production de nos résultats repose-t-elle, pour la population des Chefs de groupe, sur un échantillon de douze individus. Toutefois, cette « réduction » de notre échantillon ne représente pas véritablement une limite. D'une part, les recherches menées sur les managers de proximité face aux changements se basent sur des échantillons de taille comparable. D'autre part, nos entretiens nous ont permis d'atteindre la « saturation de l'information » : nous nous sommes entretenus avec l'ensemble des Chefs de groupe du site et hypothétiquement parlant il fait peu de doute que le gain marginal d'un entretien supplémentaire aurait été proche de zéro.

Présentons à présent les principaux intérêts et apports de notre travail de recherche.

Pour ce faire, revenons dans un premier temps sur chacune de nos trois dimensions issues de la littérature.



Considérons la dimension I : *Les périodes de changements organisationnels accroissent les difficultés rencontrées par les managers de proximité*. Nos résultats vont dans ce sens et permettent ainsi de faire un pas de plus vers l'établissement de la validité externe de la relation suivante :

Changements —————> Accroissement des difficultés des managers de proximité

En effet, nos résultats font ressortir deux difficultés supplémentaires auxquelles les managers de proximité font face en périodes de changements. La première est l'apparition d'une possible tension entre la conduite du changement et le maintien de l'activité de l'atelier, cette tension pouvant occasionner une surcharge. La seconde tient dans le fait que la position duale qui définit les managers de proximité devient plus difficile à tenir en périodes de changements : les managers de proximité peuvent alors se retrouver entre le « marteau et l'enclume ».

Considérons la dimension II : *Les managers de proximité ne sont pas de simples vecteurs des changements souhaités par la Direction mais se positionnent en tant que véritables acteurs du changement*. Nos résultats nuancent cette dimension tirée des travaux d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) et des recherches de Balogun (2006). En effet, seulement la moitié des Chefs de groupe interrogés (6 sur 12) assument des rôles d'« impulseurs créatifs ». Et, ils ne sont qu'un tiers (4 sur 12) à s'être positionné en tant qu'acteur du changement ayant une capacité de transformation du projet initial. Précision également que cette capacité lorsqu'elle existe est souvent très limitée. La confrontation de nos résultats à cette dimension issue de la littérature présente alors les deux intérêts suivants :

- Nos entretiens ne se sont pas limités à la seule population des managers de proximité. En effet, nous nous sommes aussi entretenus avec leurs responsables hiérarchiques que sont les Chefs de service et le Directeur industriel. Ces entretiens nous ont permis de mettre en évidence que si rares sont les Chefs de groupe qui parviennent à assumer d'autres rôles que ceux de « vecteurs du changement » cela peut aussi provenir du fait d'un manque d'accompagnement des Chefs de groupe et d'un partage des rôles avec les lignes hiérarchiques supérieures qui les maintient dans une logique essentiellement Top-down.
- Nos résultats montrent aussi la pertinence de distinguer les différents niveaux hiérarchiques constituant l'encadrement intermédiaire. En effet, si rares sont les Chefs de groupe qui se positionnent en tant qu'acteur, nos entretiens avec les Chefs de service font ressortir que ces derniers assument pleinement les rôles d'acteurs du changement.

Considérons la dimension III : *Les comportements des managers de proximité ne peuvent être réduits au schéma « pour ou contre » le changement.* Le fait que nos résultats vont dans le sens de cette dimension peut sembler évident. Or, comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.115), les managers de proximité sont généralement « pensés comme des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels », leur adhésion et participation semblant aller de soi. Egalement, s'agissant de la confirmation de cette dimension, l'intérêt de nos résultats est ailleurs.

Tout d'abord, nos résultats nous ont permis de proposer une nouvelle typologie des comportements des managers de proximité face aux changements. Par ailleurs, nos résultats nous ont aussi permis de mettre en évidence trois constats qui invitent à ne pas confondre la typologie et la réalité.

Ce mémoire présente aussi l'intérêt de produire des connaissances pour l'action.

Si, comme nous l'avons montré, les périodes de changements conduisent à accroître les difficultés rencontrées par les managers de proximité alors il est dans l'intérêt de la Direction d'être vigilant à ce que les managers de proximité ne se retrouvent ni dans une position de surcharge difficile à tenir, ni « entre le marteau et l'enclume ». Dans un article publié en 2003, Balogun concluait que les « middle managers » parvenaient à conduire le changement et à maintenir l'activité de leur service à la condition d'être en capacité de se représenter le sens du changement (« sensemaking activities »). Les citations suivantes illustrent parfaitement ces deux points.

*« Le Chef de groupe, moi j'estime qu'il faut le soutenir, l'épauler car il se retrouve au milieu du guet mais à aucun moment il doit se retrouver entre le marteau et l'enclume donc il faut le soutenir. Le soutenir ça passe par des conseils et il faut le soutenir aussi vis-à-vis de l'équipe. »* (Chef de service, Entretien I)

*« Lorsqu'on comprend pourquoi on change on a plus de facilités à changer. Même si ça ne fait pas tout, ça y participe quand même grandement. [...] Il y a des étapes qui sont essentielles : l'information, la compréhension, peut être des étapes de reformulation, des étapes de dialogue, une partie de questionnement qui vient nécessairement quand on a compris un message. »* (Chef de groupe, Entretien C)

Egalement, nos entretiens montrent que les managers de proximité peuvent juger de manière différente le fond et la forme du changement. Ce résultat invite le Management à comprendre ce qui pose problème et à envisager alors des réponses adaptées. En effet, modifier le contenu du changement alors que les difficultés proviennent du rythme auquel est mené le changement ne résoudra rien et ne participera pas à rendre les managers de proximité plus favorables au projet. De manière analogue, nos entretiens mettent en évidence l'existence d'un possible décalage entre les attitudes et les comportements de certains Chefs de groupe face aux changements.

Enfin, en période de changements, les Chefs de groupe font face à la tension suivante : ils doivent conduire un changement auquel ils n'ont pas été associé. Le moment de l'intégration des Chefs de groupe au changement est une question qui apparaît essentielle. En effet, de manière générale, les Chefs de groupe avec lesquels nous nous sommes entretenus regrettent de ne pas avoir été intégrés plus tôt, certains se considérant même comme exclus de la ligne managériale. Nos résultats montrent donc l'intérêt d'intégrer plus tôt les managers de proximité afin que ces derniers puissent se sentir réellement impliqués ce qui peut faciliter l'appropriation, l'adhésion et donc le déploiement du changement. Aussi, il est intéressant de relever (nous y sommes pour rien) que le Directeur industriel du site RADIOLOGIX a décidé pour les changements à venir d'élargir l'Equipe industrielle en y intégrant les Chefs de groupe. La première journée de cette Equipe élargie s'est tenue avant la réalisation de nos entretiens. Nous avons alors interrogé les Chefs de groupe et les Chefs de service sur la création de cette nouvelle équipe. A l'exception d'un Chef de groupe qui considère la création de cette équipe comme un « non événement » (Entretien J), l'ensemble des personnes que nous avons interrogées se disent satisfaites de cette décision. Si cette décision avait été prise avant nos interventions, il n'en reste pas moins que nous avons encouragé la Direction industrielle à faire de cette Equipe de Management Industrielle un véritable lieu de « mise en discussion des projets de changement ».

Alors que le Projet industriel est terminé, de nouveaux changements sont prévus.

Le Directeur industriel nous a laissé intervenir afin de mener notre recherche à la condition de prévoir des questions interrogeant les perceptions des Chefs de service et des Chefs de groupe sur ces futurs changements. Si les réponses obtenues n'ont pas été mobilisées dans le cadre de ce mémoire de recherche, celles-ci peuvent constituer les prémisses d'une nouvelle recherche pour laquelle une démarche plus longitudinale pourrait alors être adoptée.

## Bibliographie

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N., Roland-Lévy, C., (2009). *Comportements humains et management*, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education.
- Amossé, T., (2001). « L'espace des métiers de 1991 à 1999 », *INSEE Première*, n° 790, juillet.
- Amossé, T., Coutrot, T., (2008), « L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort » in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise*, Documentation française, Paris, pp. 423-451.
- Autissier, D., Moutot, J-M., (2007). *Méthode de conduite du changement*, Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., (2004), « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., (2007). « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, n° 174, 115-130.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., (2010). *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod.
- Balogun, J., (2003). « From blaming the middle to harnessing its potential ; creating change intermediaries », *British Journal of Management*, vol. 14, 69-83.
- Balogun, J., (2006). « Managing change : Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes », *Long Range Planning*, vol. 39, 29-49.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hope Hailey, V., Willmott, H., (2005). « Managing change across boundaries : boundary-shaking practices », *British Journal of Management*, vol. 16, 261-278.
- Balogun, J., Johnson, G., (2004). « Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549
- Balogun, J., Johnson, G., (2005). « From intended strategies to unintended outcomes : the impact of change recipient sensemaking », *Organization Studies*, 26:11, 1573-1601.

Bellini, S., Labit, A., (2005). *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. L'Harmattan.

Bercowitz, A., (1981). La maîtrise et sa formation, *Education permanente*, 59/60, numéro spécial, octobre, 3-12.

Bernoux, Ph., (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil.

Bernoux, Ph., (2009). *La sociologie des organisations*, Sixième édition, Editions du Seuil.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., (2007). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Dunod, 3ème Ed.

Child, J., Partridge, B., (1982). *Lost managers. Supervisors in Industry and Society*, Cambridge, Cambridge University Press.

Colin, T., Grasser, B., Oiry, E., (2009). « Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier ». *Revue Management et Avenir*(25), 335-353.

Colin, T., Grasser, B., Oiry, E., (2011). « Quel rôle pour les managers de proximité dans une organisation en Lean production. »

Crozier, M., et Friedberg, E., (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

Deauvieu, J., Dumoulin, C. (2010). « La mobilité socioprofessionnelle des professions intermédiaires : fluidité, promotion et déclassement. » *Economie et statistique* (octobre 2010 - n°431-432), 57-72.

De La Ville V-I., (2000). « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N°3, septembre, 73-99.

D'Hugues, P., Petit, G., Retrat, F., (1973). « Les emplois industriels : nature, formation, recrutement », *P.U.F., Cahiers du centre d'étude des emplois*, n° 4.

Galambaud, B., (2002). *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., (dir) (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.

Gibbs, P. A., (1993). « Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow », *Strategic Management Journal*, 14: 51-68 (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

Ginsberg, A., Buchholtz, A., (1990). « Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change », *Academy of Management Journal*, 33: 445-477, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

Journé, B., « Collecter les données par l'observation » in Guilmot, N., Vas, A., (2011). « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », *CRECIS*.

Jolivet, T., (1991). *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, Thèse de 3<sup>e</sup> cycle en Sciences de gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne.

Kuzel, A.J., (1992). « Sampling in qualitative inquiry. In Crabtree », B.E., Miller, W.L., *Doing qualitative research*, 31-44, Newbury Park, Sage.

Leana, C.R., Barry, B., (2000). « Stability and change as simultaneous experiences in organizational life », *Academy of Management Review*, 25: 253-259.

Leclair, P., Denimal, P., (1993). *La maîtrise, Entreprise et Personnel*.

Lefebvre, P. (2003 ). *L'invention de la grande entreprise Travail, hiérarchie, marché France, fin XVIII<sup>e</sup>-début XX<sup>e</sup>*: PUF.

Le Saout, R., Saulnier, J-P., (2002). *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*. Paris Ed. L'Harmattan.

Létondal A.M. (1997), *L'encadrement de proximité - Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Ed. Anact, Paris.

Meaney, M., Pung, C., (2008). « Creating organisational transformations », *The McKinsey Quarterly*.

Meier, O., et al. (2007). *Gestion du changement*. Dunod.

Miles, M.B., Huberman, A.M., (2005). *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Editions de boeck.

Mintzberg, H., (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation

Möbus, M., & Delanoé, A. (2009). « Professions intermédiaires : les profils restent variés dans les entreprises ». *Bref Céreq*(n° 266, juillet-aout 2009), 4p.

Moisson, V., Roques, O., (2005). « La responsabilité sociale face au stress professionnel », *Actes de la journée recherche Stress, Burnout et conflits de rôles*.

Morse, J.M., (1989). *Qualitative nursing research : A contemporary dialogue*. Newbury Park, Sage.

Nadler, D.A., Tushman, M.L., (1991) « Leadership for Organizational Change », in *Large-Scale Organizational Change*, The Jossey-Bass ed ; 100-119.

O'Donnel, A., Vesin, P., Perrier, P., (2011). Manager de proximité, non merci !, *Etude Entreprise et Personnel* (n°297), 33p.

Ohno, T., (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press.

Oster, S., (1982). « Intra-industrial structure and the ease of strategic change », *Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

Pichault, F., (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*. Editions De Boeck.

- Ragin, C.C., Becker, H.S., (1992). *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*. New-York, Cambridge University Press.
- Reynaud, J-D., (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*.
- Schweitzer, S., (1990). « Comment peut-on être contremaître ? », in Lequin, Y., Schweitzer, S., (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et Xxe siècles*, Lyon, PUL, 93-108.
- Siggelkow, N., (2007). "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1. 20-27.
- Thakur, M., (1998). « Involving middle managers in strategy making », *Long Range Planning*, 31:5, 732-741
- Thévenet, M., (2009). *Manager en temps de crise*. Eyrolles. Editions d'organisation.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A-F., (2009). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education.
- Trouvé, P. (1997). *Les agents de maitrise à l'épreuve de la modernisation industrielle* Paris Montréal: Ed. L'Harmattan.
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S., (1995). « Explaining Development and Change in organizations », *The academy of Management Review*, 20: 3, 550-540
- Webb, J., Dawson, P., (1991). « Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation », *Journal of Management Studies*, 28, 191-206, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A., (1989). « Culture and competitiveness : Evidence from two mature UK industries », *Journal of Management Studies*, 26:6, 561-585, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Wolff, L. (2005). Transformation de l'intermédiation hiérarchique. *Rapport de recherche du CEE*( n°29), 127 p.



Womack, J.-P., Jones, D.-T. (1996). « Beyond Toyota : How to root out waste and pursue perfection ». *Harvard business review*(september-october), 140-158.

Womack, J.-P., Jones, D.-T., Roos, D.-T. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

Womack, J., Jones, D., (2005). *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste*, Village Mondial, 2ème éd.

Yin, R.K. (1984). « Case study research: Design and methods ». London, Sage Publications.

## **Annexes**

## **Présentation des guides d'entretien**

## **Guide d'entretien n°1 \_ Dirigeant**

### **Temps 1 : Présentation**

#### **1/ Présentation personnelle**

#### **2/ Mes interventions et ma posture** (mots clés : transparence, confidentialité et neutralité)

### **Temps 2 : Présentation générale de RADIOLOGIX**

#### **3/ Carte d'identité**

- Pouvez-vous me présenter l'entreprise RADIOLOGIX ?
- Quels sont les concurrents de RADIOLOGIX ? Qu'est-ce qui distingue RADIOLOGIX de ses concurrents ?
- Quel est le contexte actuel de RADIOLOGIX ? (croissance ? baisse du chiffre d'affaires ? ...)
- Pouvez-vous m'expliquer ce que produit RADIOLOGIX ?

### **Temps 3 : L'organisation en changement**

#### **4/ Les changements passés**

- Pouvez-vous raconter les principaux changements que RADIOLOGIX a connu durant les 5 dernières années ? Et, quels étaient les objectifs et contextes de ces changements ?
- Considérons à présent le changement le plus important (changement majeur), pouvez-vous raconter comment s'est déroulée la conduite de ce changement (les grandes étapes, les acteurs impliquées, les points forts, les lacunes) ?
- Revenons à présent aux différents changements survenus durant les 5 dernières années, pouvez-vous raconter le rôle joué par les Chefs de groupe ? Ces nouveaux acteurs ont-ils modifié la manière dont ont été conduits les changements ?

## **5/ Un changement en particulier : l'apparition des Chefs de groupe.**

- Pouvez-vous décrire le contexte dans lequel a été décidé la mise en place d'une nouvelle ligne hiérarchique : les Chefs de groupe ? Pouvez-vous m'expliquer ce qui a motivé cette décision ?
- Pouvez-vous me décrire le management de proximité (Chefs de groupe) ? (profil, ancienneté, nombre)
- Pouvez-vous me décrire le rôle et les missions des Chefs de groupe ?
- Quels sont les principaux objectifs assignés aux Chefs de groupe ? Ces différents objectifs sont-ils hiérarchisés ?
- Depuis la mise en place des Chefs de groupe, pouvez-vous décrire leur rôle dans les différents changements survenus au sein de RADIOLOGIX ?
- Pouvez-vous me décrire les outils mis à leur disposition pour conduire les changements ?
- J'aimerais savoir comment les Chefs de groupe ont été impliqués dans les changements ? Et, comment les chefs de groupe se sont impliqués dans la conduite des changements ?

## **Temps 4 : Synthèse, conclusion et remerciements**

### **6/ Synthèse et approfondissement**

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

### **7/ Conclusion de l'entretien**

## **Guide d'entretien n°2 \_ Chef de service**

### **Temps 1 : Présentation personnelle et de mes interventions**

#### **1/ Présentation personnelle**

#### **2/ Mes interventions et ma posture** (mots clés : transparence, confidentialité et neutralité)

### **Temps 2 : Présentation de l'interviewé**

#### **3/ Présentation du collaborateur**

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous me parler de votre poste/métier chez RADIOLOGIX ? (sans entrer dans des détails techniques)
- Depuis combien de temps travaillez-vous chez RADIOLOGIX ?
- Avez-vous changé de métier/responsabilité depuis votre arrivée chez RADIOLOGIX ?
- Quel était votre parcours avant d'intégrer RADIOLOGIX ? (études et autres entreprises)

### **Temps 3 : L'organisation en changement**

#### **4/ Les changements passés**

- Pouvez-vous raconter les principaux changements que RADIOLOGIX a connu durant les 5 dernières années ? Et, quels étaient les objectifs et contextes de ces changements ?
- Vous venez de me citer différents changements. Ces changements sont survenus avant et après la mise en place des Chefs de groupe. Pouvez-vous raconter ce que cela a changé concernant la manière dont ont été conduits les changements ?
- Quel est votre regard sur les changements survenus au sein de RADIOLOGIX ?

## **5/ Face au changement**

- Considérons à présent le changement le plus important survenu après la mise en place des Chefs de groupe, pouvez-vous me dire quel était ce changement ? Pouvez-vous me raconter quel a été votre rôle dans ce changement ?
- Pouvez-vous me raconter à quel moment vous avez été intégré dans ce changement ? (prise de décision, communication, conduite du changement)
- Dans la conduite de ce changements quelles sont vos relations avec les Chefs de groupe ? Quels sont vos rôles respectifs ? Ces relations étaient-elle différentes par rapport à des périodes hors changement ?
- Pouvez-vous me raconter les principales difficultés rencontrées pendant cette période de changement ?
- Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ? Est-ce que cela s'est traduit dans les outils de gestion ?
- Pouvez-vous me dire quel a été votre comportement face à ce changement ? A-t-il évolué au cours du changement ?
- Vos actions, vos propositions, vos interactions ont-elles contribué à modifier le projet initial de changement ? Si oui, pouvez-vous me raconter pourquoi et comment ?
- Comment avez-vous conduit ce changement ? Quels étaient vos moyens ? Etaient-ils suffisants ? Quelles étaient vos priorités ?
- Pouvez-vous me dire ce que vous pensiez de ce changement ? Le regard que vous portiez sur ce changement au début a-t-il évolué au cours du changement ? Pourquoi ?

## **6/ Les changements en cours ou à venir.**

- Pouvez-vous raconter les différents changements en cours ou à venir au sein de RADIOLOGIX ? Et, quels sont les objectifs poursuivis ?
- J'aimerais avoir votre ressenti sur ces différents changements. Lesquels considérez-vous comme étant de bons ou au contraire de mauvais changements ? Pourquoi ?
- Pouvez-vous m'expliquer ce qui motive ces différents changements ?
- Pouvez-vous raconter de quelle manière vous êtes concerné/impliqué par ces différents changements ? Quel sera votre rôle ?
- Que pensez-vous de la création de l'Equipe de management industrielle ?
- Selon vous, que va changer la création de cette nouvelle équipe ?

- Quelles sont vos relations avec les membres de cette équipe ?
- Que pensez-vous de la place des Chefs de groupe dans cette équipe ?
- Concernant cette nouvelle équipe, quelles modifications/améliorations aimeriez-vous lui apporter ?

## **Temps 4 : Synthèse, conclusion et remerciements**

### **7/ Synthèse et approfondissement**

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

### **8/ Conclusion de l'entretien**



## **Guide d'entretien n°3 \_ Chef de groupe (actuellement en poste)**

### **Temps 1 : Présentation personnelle et de mes interventions**

#### **1/ Présentation personnelle**

#### **2/ Mes interventions et ma posture** (mots clés : transparence, confidentialité et neutralité)

### **Temps 2 : Présentation de l'interviewé**

#### **3/ Présentation du collaborateur**

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous me parler de votre poste/métier chez RADIOLOGIX ? (sans entrer dans des détails techniques)
- Depuis combien de temps travaillez-vous chez RADIOLOGIX ?
- Avez-vous changé de métier/responsabilité depuis votre arrivée chez RADIOLOGIX ?
- Quel était votre parcours avant d'intégrer RADIOLOGIX ? (études et autres entreprises)

#### **4/ Présentation générale des Chefs de groupe**

- Pouvez-vous décrire votre profil ? Quelles sont vos principales compétences issues de votre formation, de vos expériences ? (Technique, management)
- Pouvez-vous m'expliquer quelles sont vos attributions, quels sont vos rôles ? Comment définiriez-vous votre mission ?
- Pouvez-vous raconter à quoi ressemble une journée type pour vous ? (activités en %)
- Combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité ?
- Sur quoi êtes-vous évalué (contradiction, priorités) ? Sur quoi évaluez-vous les membres de votre équipe ?
- Pouvez-vous me faire un panorama général de vos interactions avec votre équipe ? Avec vos pairs ? Avec les Chefs de service ? Avec la Direction ? Avec les services supports ?
- Pouvez-vous me raconter quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos activités en tant que chef de groupe ?
- Pourquoi êtes-vous devenu Chef de groupe ? (carrière, intérêt...)
- Comment expliquez-vous la rotation parmi les Chefs de groupe ?

## **Temps 3 : L'organisation en changement**

### **5/ Les changements passés**

- Pouvez-vous raconter les principaux changements que RADIOLOGIX a connu durant les 5 dernières années ? Et, quels étaient les objectifs et contextes de ces changements ?
- Vous venez de me citer différents changements. Ces changements sont survenus avant et après votre prise de fonction en tant que Chef de groupe. Pouvez-vous raconter ce qui a changé dans votre manière d'appréhender les changements depuis que vous êtes Chef de groupe ? Est-ce plus facile ou au contraire plus difficile ?
- Quel est votre regard sur les changements survenus au sein de RADIOLOGIX ? Est-ce des périodes agréables/stimulantes ou plutôt difficiles ?

### **6/ Face au changement**

- Considérons à présent le changement le plus important survenu après votre prise de fonction en tant que Chef de groupe, pouvez-vous me dire quel était ce changement ? Pouvez-vous me raconter quel a été votre rôle dans ce changement ?
- Pouvez-vous me raconter à quel moment vous avez été intégré dans ce changement ? (prise de décision, communication, conduite du changement)
- Quelles étaient vos relations durant ce changement avec la Direction ? Avec les Chefs de service ? Avec les autres Chefs de groupe ? Avec les services supports ? Avec votre équipe ? Ces relations étaient-elles différentes par rapport à des périodes hors changement ?
- Pouvez-vous me raconter les principales difficultés rencontrées pendant cette période de changement ?
- Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ? Est-ce que cela s'est traduit dans les outils de gestion ?
- Comment avez-vous conduit ce changement ? Quels étaient vos moyens ? Etaient-ils suffisants ? Quelles étaient vos priorités ?
- Vos actions, vos propositions, vos interactions ont-elles contribué à modifier le projet initial de changement ? Si oui, pouvez-vous me raconter pourquoi et comment ?
- Pouvez-vous me dire quelle a été votre attitude face à ce changement ? Votre attitude a-t-elle évolué au cours du changement ?

- Pouvez-vous me dire ce que vous pensiez de ce changement ? Le regard que vous portiez sur ce changement au début a-t-il évolué au cours du changement ? Pourquoi ?

#### **7/ Les changements en cours ou à venir**

- Pouvez-vous raconter les différents changements en cours ou à venir au sein de RADIOLOGIX ? Et, quels sont les objectifs poursuivis ?
- Pouvez-vous raconter de quelle manière vous êtes concerné/impliqué par ces différents changements ?
- J'aimerais connaître votre ressenti quant à ces changements. Avez-vous des craintes, des inquiétudes ? (teneur du changement, conduite du changement)
- Que pensez-vous de la création de l'Equipe de management industrielle ?
- Selon vous, que va changer la création de cette nouvelle équipe ?
- Quelles sont vos relations avec les membres de cette équipe ?
- Que pensez-vous de la place des Chefs de groupe dans cette équipe ? Quel sera votre rôle ?
- Concernant cette nouvelle équipe, quelles modifications/améliorations aimeriez-vous lui apporter ?

### **Temps 4 : Synthèse, conclusion et remerciements**

#### **8/ Synthèse et approfondissement**

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

#### **9/ Conclusion de l'entretien**

## **Guide d'entretien n°4 \_ Ancien Chef de groupe**

### **Temps 1 : Présentation personnelle et de mes interventions**

#### **1/ Présentation personnelle**

#### **2/ Mes interventions et ma posture** (mots clés : transparence, confidentialité et neutralité)

### **D. Temps 2 : Présentation de l'interviewé**

#### **3/ Présentation du collaborateur**

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous me parler de votre poste/métier chez RADIOLOGIX ? (sans entrer dans des détails techniques)
- Depuis combien de temps travaillez-vous chez RADIOLOGIX ?
- Avez-vous changé de métier/responsabilité depuis votre arrivée chez RADIOLOGIX ?
- Quel était votre parcours avant d'intégrer RADIOLOGIX ? (études et autres entreprises)

### **Temps 3 : L'organisation en changement**

#### **4/ Un changement en particulier : l'apparition des Chefs de groupe.**

- Pouvez-vous me raconter à quoi ressemblait une journée type lorsque vous étiez Chef de groupe ? Plus généralement, quelles étaient vos missions, quel était votre rôle ?
- Combien de personnes aviez-vous sous votre responsabilité ?
- Pouvez-vous me faire un panorama général de vos interactions lorsque vous étiez Chef de groupe avec votre équipe ? Avec vos pairs ? Avec les Chefs de service ? Avec la Direction ? Avec les services supports ?
- Pouvez-vous me raconter les raisons pour lesquelles vous n'êtes plus aujourd'hui Chef de groupe ?
- Comment expliquez-vous la rotation parmi les Chefs de groupe ?

#### **5/ Les changements passés**

- Pouvez-vous raconter les principaux changements que RADIOLOGIX a connu durant les 5 dernières années ? Et, quels étaient les objectifs et contextes de ces changements ?

- Vous venez de me citer différents changements. Ces changements sont survenus avant et après votre prise de fonction en tant que Chef de groupe. Pouvez-vous raconter ce qui avait changé dans votre manière d’appréhender les changements lorsque que vous étiez Chef de groupe ? Etait-ce plus facile ou au contraire plus difficile ?
- Quel est votre regard sur les changements survenus au sein de RADIOLOGIX ? Est-ce des périodes agréables/stimulantes ou plutôt difficiles ?

## **6/ Face au changement**

- Considérons à présent le changement le plus important survenu lorsque vous étiez Chef de groupe, pouvez-vous me dire quel était ce changement ? Pouvez-vous me raconter quel a été votre rôle dans ce changement ?
- Pouvez-vous me raconter à quel moment vous avez été intégré dans ce changement ? (prise de décision, communication, conduite du changement)
- Quelles étaient vos relations durant ce changement avec la Direction ? Avec les Chefs de service ? Avec les Chefs de groupe ? Avec les services supports ? Avec les opérateurs ? Ces relations étaient-elle différentes par rapport à des périodes hors changement ?
- Pouvez-vous me raconter les principales difficultés rencontrées pendant cette période de changement ?
- Durant cette période de changement, a-t-on exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ? Est-ce que cela s’est traduit dans les outils de gestion ?
- Comment avez-vous conduit ce changement ? Quels étaient vos moyens ? Etaient-ils suffisants ? Quelles étaient vos priorités ?
- Vos actions, vos propositions, vos interactions ont-elles contribué à modifier le projet initial de changement ? Si oui, pouvez-vous me raconter pourquoi et comment ?
- Pouvez-vous me dire quelle a été votre attitude face à ce changement ? Votre attitude a-t-elle évolué au cours du changement ?
- Pouvez-vous me dire ce que vous pensiez de ce changement ? Le regard que vous portiez sur ce changement au début a-t-il évolué au cours du changement ? Pourquoi ?

## **7/ Les changements en cours ou à venir**

- Pouvez-vous raconter les différents changements en cours ou à venir au sein de RADIOLOGIX ? Et, quels sont les objectifs poursuivis ?

- Pouvez-vous raconter de quelle manière vous êtes concerné/impliqué par ces différents changements ?
- J'aimerais connaître votre ressenti quant à ces changements. Avez-vous des craintes, des inquiétudes ? (teneur du changement, conduite du changement)
- Que pensez-vous de la création de l'Equipe de management industrielle ?
- Selon vous, que va changer la création de cette nouvelle équipe ?
- Que pensez-vous de la place des Chefs de groupe dans cette équipe ?
- Concernant cette nouvelle équipe, quelles modifications/améliorations aimeriez-vous lui apporter ?

## **Temps 4 : Synthèse, conclusion et remerciements**

### **8/ Synthèse et approfondissement**

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

### **9/ Conclusion de l'entretien**

## Présentation des entretiens effectués

Date	Entretien n°	Personne interrogée	Durée de l'entretien
Mercredi 30 mars		Directeur industriel	Entretien non enregistré. Environ 1h15
Jeudi 14 avril		RRH du site	Entretien téléphonique non enregistré. Environ 1h30
Jeudi 5 mai	Entretien n° 1	Chef de groupe	1h20
	Entretien n° 2	Chef de groupe	1h30
	Entretien n° 3	Chef de groupe	1h23
	Entretien n° 4	Chef de groupe	1h14
Lundi 9 mai	Entretien n° 5	Chef de groupe	43 min
	Entretien n° 6	Chef de service	1h22
	Entretien n° 7	Chef de service	1h08
	Entretien n° 8	Chef de service	1h02
Mardi 10 mai	Entretien n° 9	Chef de service	1h22
	Entretien n° 10	Chef de groupe	1h16
	Entretien n° 11	Chef de groupe	Entretien non enregistré. Environ 1h20
	Entretien n° 12	Chef de groupe	1h20
Mercredi 11 mai	Entretien n° 13	Ancien Chef de groupe	1h21
	Entretien n° 14	Ancien Chef de groupe	1h05
	Entretien n° 15	Chef de groupe	Entretien non enregistré. Environ 1h20
	Entretien n° 16	Chef de groupe	1h16
	Entretien n° 17	Chef de service	1h14
Jeudi 12 mai	Entretien n° 18	Chef de groupe	1h18
	Entretien n° 19	Chef de groupe	52 min
	Entretien n° 20	Chef de service	50 min
	Entretien n° 21	Chef de groupe	1h06
	Entretien n° 22	Chef de groupe	47 min

## Dictionnaire des codes

Catégories	Sous-Catégories	Définitions
<b>Présentation</b> [PRES]	[PRES_SAL]	Présentation du salarié
	[PRES_MET]	Présentation du métier et/ou du service
<b>Chefs de groupe</b> [CDG]	[CDG_PR]	Profil du Chef de groupe
	[CDG_MET]	Description du métier de Chef de groupe
	[CDG_RA]	Motivations pour être Chef de groupe
	[CDG_EQ]	Composition de l'équipe du Chef de groupe
	[CDG_EVAL]	Evaluation du Chef de groupe
	[CDG_EVAL-EQ]	Evaluation des membres de l'équipe du Chef de groupe
	[CDG_INTER]	Interactions du Chef de groupe avec les membres de l'organisation ou avec son environnement.
	[CDG_DIF]	Les difficultés rencontrées par le Chef de groupe dans l'exercice de son activité.
	[CDG_ROT]	Rotation (ou turn-over) parmi les Chefs de groupe
<b>Changement organisationnel</b> [CO]	[CDG_EVOL-MET]	Evolution du métier de Chef de groupe
	[CO_RADIOLOGIX]	Les principaux changements survenus au sein de RADIOLOGIX
	[CO_EVOL_EQ]	Les évolutions engendrées par le changement sur les équipes
	[CO_EVOL_DI]	Les évolutions engendrées par le changement sur le Directeur Industriel
	[CO_EVOL_CDS]	Les évolutions engendrées par le changement sur les Chefs de service



<b>Les Chefs de groupe face aux changements</b> <b>[CO-CDG]</b>	[CO-CDG_R]  [CO-CDG_ENT]  [CO-CDG_INTER]  [CO-CDG_DIF]  [CO-CDG_ATT]  [CO-CDG_REG]	Le rôle du Chef de groupe dans les changements  Le niveau d'entrée du Chef de groupe dans les changements  Les interactions du Chef de groupe avec les membres de l'organisation durant les changements  Les difficultés rencontrées par le Chef de groupe durant les changements  L'attitude du Chef de groupe face aux changements  Le regard porté par le Chef de groupe sur les changements
<b>Les Chefs de service face aux changements</b> <b>[CO-CDS]</b>	[CO-CDS_R]  [CO-CDS_DIF]  [CO-CDS_ATT]	Le rôle du Chef de service dans les changements  Les difficultés rencontrées par le Chef de service durant les changements  L'attitude du Chef de service face aux changements
<b>Equipe de Management Industrielle</b> <b>[EMI]</b>	[EMI_INT]  [EMI_INQ]  [EMI_CDG]	Objectifs et intérêts de l'Equipe de Management Industrielle  Inquiétudes et doutes concernant le fonctionnement ou l'avenir de l'Equipe de Management Industrielle  Place des Chefs de groupe dans l'Equipe de Management Industrielle

<b>Changements organisationnels futurs</b>  <b>[COF]</b>	[COF_PRES]	Présentation des changements à venir
	[COF_CDG_R]	Rôle du Chef de groupe dans les changements à venir
	[COF_CDS_R]	Rôle du Chef de service dans les changements à venir
	[COF_PERC-CDG]	Perception du Chef de groupe concernant les changements à venir
	[COF_PERC-CDS]	Perception du Chef de service concernant les changements à venir
	[COF_ATT-CDG]	Attentes du Chef de groupe vis-à-vis des changements à venir
	[COF_ATT-CDS]	Attentes du Chef de service vis-à-vis des changements à venir
	[COF_INQ-CDG]	Inquiétudes des Chefs de groupe vis-à-vis des changements à venir
	[COF_INQ-CDS]	Inquiétudes des Chefs de service vis-à-vis des changements à venir